Redactare: Mihaela Cosma
Tehnoredactare & DTP copertă: Mihail Vlad
Pregătire de tipar: Marius Badea
Ilustraţia copertei: shutterstock.com
Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
TIERNEY, JOHN
Puterea râului: cum ne domină negativitatea și cum o putem supune voinţei / John Tierney, Roy F. Baumeister; trad. din lb. engleză și note de Dan Crăciun.
— Pitești: Paralela 45, 2020
Conţine bibliografie
ISBN 978 – 973 – 47 – 3292 – 0
Baumeister, Roy F.
Crăciun, Dan (trad.)
159.9
The Power of Bad: How the Negativity Efect Rules Us and How We Can Rule It
John Tierney, Roy F. Baumeister
Copyright © 22019 by John Tierney and Roy F. Baumeister
All rights reserved including the right of reproduction in whole or în part in any form.
This edition published by arrangement with Penguin Press, an imprint of
Penguin Pubfishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
Copyright © Editura Paralela 45, 2020
Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conţinutul este protejat de legislaţia privind dreptul de proprietate intelectuală.
www.editura paralela45.ro
Alte titluri de Roy F. Baumeister și John Tierney apărute la Editura Paralela 45:
Puterea voinţei.
Descoperă cea mai mare forţă interioară
Cuprins
Prolog. Efectul negativităţii 7

Capitolul 1. Cât de rău este răul? *Mobilizarea minţii raţionale* 23
Capitolul 2. Lecţiile iubirii. *Eliminaţi negativul* 46
Capitolul 3. Demonul din adâncul creierului. *Circuitele cerebrale ale răului*... 68
Capitolul 4. Folosiţi forţa. *Critici constructive* 91
Capitolul 5. Raiul sau iadul. *Recompense vs. pedepse* 106
Capitolul 6. Curs introductiv de business. *Da, noi nu avem mere stricate*... 130
Capitolul 7. Pericole online. *Hotelul razelor de soare vs. Moon Lady* 151
Capitolul 8. Principiul Pollyanna. *Arma noastră naturală împotriva răului*... 169
Capitolul 9. Criza Crizei. *Ascensiunea răului* 194
Capitolul 10. Viitorul binelui 223
Mulţumiri 231
Note 235

Prolog

Efectul negativităţii

Ne spunem cu stoicism că în orice rău există şi un bine. Dar creierul nostru nu funcţionează astfel. Minţile şi vieţile noastre sunt afectate de un dezechilibru fundamental, care în prezent devine tot mai clar pentru oamenii de ştiinţă: răul este mai puternic decât binele.

Această forţă a răului primeşte diverse denumiri în literatura de specialitate: biasul[1] negativităţii,

1 Bias, termen englezesc care s-ar traduce destul de fidel prin „înclinație“ [sensul literal] „tendențiozitate“, „părtinire“ sau „predispoziție“. O vreme s-a încercat traducerea prin termenul „prejudecată“, însă nu este o soluție prea fericită, o dată pentru că ar fi, în același timp, traducerea unuia dintre sensurile termenului englezesc prejudice, în al doilea rând pentru că tendențiozitatea se manifestă nu numai și nici măcar în primul rând la nivelul rațional al judecății, ci mai degrabă la nivel atitudinal, emoțional, motivational sau volitiv. In ultimul timp, termenul bias a fost tot mai mult adoptat ca atare de psihologi și psiho- sociologi în literatura de specialitate de la noi, deși încă nu figurează în DEX. In cele ce urmează, vom recurge la termenul original doar atunci când textul va avea de câștigat în concizie și

predominanţa negativităţii ori, simplu, efectul negativităţii. Oricum i-am spune, înseamnă tendinţa universală a evenimentelor şi a emoţiilor negative de a ne influenţa mai mult decât cele pozitive. Suntem devastaţi de o singură observaţie critică, dar ne lasă reci un potop de laude. Zărim singurul chip ostil din mulţime şi ne scapă toate figurile prietenoase. Efectul negativităţii sună deprimant – şi, nu de puţine ori, chiar este –, dar nu trebuie să fie sfârşitul poveştii. Răul este mai puternic, dar binele poate să triumfe dacă ştim ce forţă ne stă împotrivă.

Recunoscând efectul negativităţii şi fiind mai tari decât reacţiile noastre înnăscute, putem să spargem tiparele distructive, să gândim mai eficient despre viitor şi să exploatăm beneficiile remarcabile ale acestei înclinaţii. Ghinionul, veştile rele şi sentimentele negative dau naştere unor stimulente puternice – de fapt, cele mai puternice – care ne determină să fim mai tari, mai inteligenţi şi mai cordiali. Răul poate primi utilizări cât se poate de bune, dar numai dacă partea raţională a creierului înţelege impactul său iraţional. Înfrângerea răului, mai ales într-o lume digitală care îi amplifică puterea, necesită înţelepciune şi efort.

Efectul negativităţii este un principiu simplu cu consecinţe nu tocmai simple. Când nu suntem conştienţi de puterea cu care răul ne strâmbă judecata, luăm decizii groaznice. Înclinaţia noastră de a da întâietate răului explică lucruri mari şi mici: cum se angajează ţările în războaie dezastruoase, de ce se ceartă vecinii şi divorţează cuplurile, cum stagnează economia, de ce solicitanţii de joburi fac boacăne la interviuri, cum rămân elevii şi studenţii repetenţi, de ce antrenorii echipelor de fotbal

---

precizie terminologică; de câte ori ne va sta în putință, vom apela și la termenii mult mai familiari pe care i-am menționat la începutul acestei note. Astfel, vom prefera să vorbim despre o atitudine tendențioasă sau despre o idee părtinitoare și nu despre o judecată „biasată“; tot astfel, vom prefera să scriem părtinire sau preconcepție în loc de „biasare“ etc. Cel mai adesea, în text bias are sensul de înclinație sau predispoziție.

[american] joacă prea des exagerat de defensiv. Efectul negativităţii distruge reputaţii şi duce unele companii spre faliment. Promovează tribalismul şi xenofobia. Răspândeşte spaime fictive, din pricina cărora americanii au rămas mai furioşi, iar zambienii mai flămânzi. Stârneşte panici morale atât printre liberali, cât şi printre conservatori. Otrăveşte politica şi duce la alegerea demagogilor.

Puterea răului este universală, dar nu invincibilă. Efectul negativităţii vă afectează îndeosebi în tinereţe, când aveţi cea mai mare nevoie să învăţaţi din eşecuri şi critici. Pe măsură ce înaintaţi în vârstă, nevoia de-a învăţa se diminuează, în vreme ce căpătaţi o perspectivă tot mai largă. Bătrânii tind să fie mai mulţumiţi decât tinerii fiindcă emoţiile şi judecăţile lor nu mai sunt atât de mult deformate de probleme şi obstacole. Ei contracarează puterea răului preţuind plăcerile fiecărei zile şi amintindu-şi clipele fericite din viaţa lor în loc să reînvie din ascunzişurile memoriei suferinţele din trecut. Judecând conform unor standarde obiective (mai ales dacă au probleme de sănătate), vieţile lor pot să nu pară mai bune, dar ei se simt mai bine şi pot lua decizii mai raţionale deoarece îşi pot îngădui să ignore ocaziile unor experienţe neplăcute, concentrându-se asupra lucrurilor care le dăruiesc clipe de bucurie.

Acesta este genul de înţelepciune pe care o promovăm în cartea de faţă. Vom arăta cum să folosiţi puterea răului când este benefic să o faceţi şi cum să o înfrângeţi când nu este. Graţie unui recent val de studii privind efectul negativităţii, cercetătorii au identificat o serie de strategii prin care îl putem învinge. Evoluţia ne-a făcut vulnerabili în faţa răului, care stăpâneşte o regiune primitivă din creierul tuturor animalelor, dar, totodată, a echipat regiunile mai sofisticate ale creierului uman cu instrumente cognitive naturale de rezistenţă în faţa răului, pe care le putem întrebuinţa constructiv. În prezent, aceste instrumente sunt mai importante decât oricând, deoarece

există atât de mulţi furnizori tot mai abili de rău şi de vitriol – negustorii răului, după cum îi numim noi, care au prosperat financiar şi politic înfricoşând publicul şi aţâţând ura.

Vom arăta cum se mobilizează creierul raţional pentru a ţine răul în frâu atât în viaţa privată, cât şi în cea publică – în iubire şi prietenie, acasă, la şcoală şi la serviciu, în afaceri, în politică şi în guvernare. Mai presus de toate, dorim să arătăm cum binele poate ieşi învingător în cele din urmă, în primă instanţă, binele nu are forţa şi puterea emoţională de convingere a răului, dar poate să triumfe prin perseverenţă, inteligenţă şi forţă numerică.

Ştiind cum vă afectează pe voi şi pe toţi ceilalţi predispoziţia negativistă, vedeţi lumea într-o perspectivă mai realistă – şi cu mai puţină teamă. Puteţi să vă dominaţi conştient impulsurile care vă provoacă sentimente paralizante de nesiguranţă, atacuri de panică şi fobii precum frica de înălţime sau de a vorbi în public. O fobie este o ilustrare distinctivă a puterii răului: o reacţie exagerată faţă de posibilitatea ca lucrurile să se îndrepte într-o direcţie nefericită, un impuls iraţional care vă împiedică să vă bucuraţi de viaţă din plin. Fobiile pot fi învinse, la fel şi problemele mai generale odată ce înţelegeţi efectul negativităţii.

În loc să fiţi cuprinşi de disperare după un eşec, puteţi căuta căi de a beneficia de pe urma lui. În loc să vă străduiţi din răsputeri să fiţi un părinte ori un partener de viaţă perfect, vă puteţi concentra asupra evitării greşelilor esenţiale, ceea ce e mult mai important decât faptele voastre bune, în orice relaţie, puteţi învăţa cum să opriţi certurile înainte de-a începe sau, cel puţin, cum să împiedicaţi escaladarea lor necontrolată, recunoscând cât de uşor poate fi răstălmăcit şi exagerat un mic afront, îndeosebi când partenerii unei relaţii amoroase încearcă să se înţeleagă unul pe celălalt. La serviciu, puteţi evita capcanele care pot să ruineze cariere şi să compromită proiecte.

Aspectul pozitiv al răului este puterea lui de-a ne ascuţi mintea şi de-a ne întări voinţa. Înţelegând impactul unui feedback dureros, suporţi mai bine critica – asimilând lecţiile utile fără să fii demoralizat. Îţi sporeşti şi priceperea de a critica, o abilitate rară. Majoritatea oamenilor, inclusiv pretinşi experţi, nu ştiu să transmită veştile rele fiindcă nu îşi dau seama cum sunt ele receptate. Când comunică prosteşte un diagnostic sumbru, doctorii intensifică durerea şi confuzia pacienţilor. Când evaluează elevii sau angajaţii, mulţi profesori sau şefi lansează critici care doar demoralizează, pe când alţii evită complicaţiile dând tuturor note mari şi evaluări favorabile. S-ar putea achita mai eficient de sarcina lor utilizând o serie de tehnici testate recent în şcoli, în birouri şi în fabrici.

Când sunt administrate cu iscusinţă, criticile şi pedepsele stimulează progresul mult mai rapid decât abordarea egalitaristă – „toată lumea primeşte un trofeu”. Îi inspiră pe oameni să înveţe din propriile greşeli în loc să continue a-şi periclita carierele şi relaţiile. Criticile şi pedepsele îi învaţă pe oameni cum să se perfecţioneze şi cum să se împace cu ceilalţi, fie că vorbim despre colaborarea cu colegii de serviciu, împărţirea responsabilităţilor în sânul familiei sau încercarea de a păstra vie dragostea.

Înţeleasă corect, puterea răului poate să scoată la iveală ceea ce este mai bun în fiecare.

Efectul negativităţii este un aspect fundamental al psihologiei şi un important adevăr despre viaţă, deşi a fost descoperit abia recent şi cu totul pe neaşteptate. Ca de obicei, cercetările lui Roy Baumeister au început cu o întrebare vagă, de felul celor care nu mai sunt la modă printre colegii săi cercetători în domeniul psihologiei. Când a intrat la facultate, nutrise dorinţa de a deveni un filosof care contemplă întrebările vaste ale vieţii, dar părinţii lui au considerat că era o carieră prea nepractică pentru a se justifica taxele de la Princeton, aşa că el a

acceptat un compromis şi s-a înscris la psihologie socială.

Odată ajuns profesor, întâi la Case Western Rezerve University şi apoi la Florida State şi University of Queensland, Baumeister a efectuat o serie de cercetări şi experimente de înaltă specializare, genul de activităţi preferate în prezent de publicaţiile ştiinţifice şi de comitetele care acordă titlul de profesor definitiv. S-a făcut cunoscut prin lucrările sale despre autocontrol, respingere socială, agresiune şi alte subiecte. Totodată, a abordat şi probleme aflate mult dincolo de limitele specializării sale. De ce există răul? Ce este sinele? Ce modelează natura umană? Care este sensul vieţii? A răspuns fiecărei întrebări în câte o carte, urmărind literatura din psihologie şi din alte discipline, cu scopul de a identifica nişte modele neobservate de specialişti.1

În anii 1990 i-au stârnit interesul două tipare de regăsit atât în evenimentele bune, cât şi în cele rele. Studiind reacţiile oamenilor, psihologii au descoperit că o primă impresie negativă avea un impact mult mai mare decât o primă impresie favorabilă, iar experimentele efectuate de iniţiatorii economiei comportamentale au arătat că o pierdere financiară părea mult mai mare decât un câştig financiar echivalent. De unde provenea forţa sporită a răului? Când şi cum putea fi ea contracarată?

Ca să investigheze, Baumeister a început să caute situaţii în care evenimentele rele nu aveau un impact atât de puternic. Era o abordare destul de logică: ca să înţelegi sursa din care provine forţa unui lucru, cauţi exemple ale slăbiciunii sale. Ca să afli pe ce se sprijină un acoperiş, cauţi locurile în care acesta se lasă. Baumeister şi colegii lui şi-au propus „să identifice mai multe modele contrare”, care le-ar da posibilitatea „să elaboreze o teorie amănunţită, complexă şi nuanţată despre situaţiile în care răul este mai puternic în contrast cu situaţiile în care prevalează binele”.2

Dar nu au reuşit. Spre surprinderea lor, oricât au scormonit prin lucrările de psihologie, sociologie,

economie, antropologie şi din alte discipline, nu au putut să descopere contraexemple convingătoare de situaţii în care binele era mai tare decât răul. Studiile arătau că o sănătate precară sau o educaţie parentală defectuoasă au un efect mult mai accentuat decât o stare de sănătate bună sau o influenţă parentală benefică. Impactul evenimentelor negative durează mai mult decât efectul celor bune. O imagine negativă (fotografia unui animal mort) induce în creier o activitate electrică mai intensă decât o imagine pozitivă (o cupă cu îngheţată de ciocolată). Suferinţa cauzată de o observaţie critică este mult mai acută decât plăcerea adusă de nişte laude. Sancţiunile îi motivează pe elevi, studenţi şi angajaţi mai mult decât recompensele. O proastă reputaţie se capătă mult mai uşor şi se spală mai greu decât o bună reputaţie. Trecerea în revistă a literaturii de specialitate a arătat că răul este fără excepţie mai puternic decât binele. Aproape întâmplător, psihologii descoperiseră un fenomen major, care era prezent în atât de multe domenii diferite, încât modelul general trecuse neobservat.

Printr-o coincidentă, în vreme ce redacta rezultatele, Baumeister a vizitat Universitatea din Pennsylvania, unde şi-a prezentat descoperirile. Un profesor din public, Paul Rozin, i s-a adresat după conferinţă şi i-a spus că lucra la un proiect asemănător, deşi optase pentru o abordare diferită. Rozin era deja bine cunoscut pentru cercetările sale foarte originale privind o serie de teme neglijate, printre care gândirea magică şi dezgustul.

Într-o serie memorabilă de experimente, a arătat că e nevoie de foarte puţin pentru a contamina un lucru bun. Când un gândac de bucătărie mort şi sterilizat era muiat într-un pahar de suc de mere şi scos de îndată, majoritatea oamenilor au refuzat să ia o înghiţitură. (Cu o excepţie notabilă: nişte băieţaşi, care păreau incapabili de dezgust.) Majoritatea adulţilor au ajuns să refuze orice fel de suc de mere, chiar dacă era turnat dintr-un recipient nou într-un pahar curat. Cea mai uşoară atingere cu o gânganie

scârboasă putea face subit ca orice aliment să pară necomestibil.

Dar presupuneţi că un experimentator toarnă o delicioasă porţie de ciocolată topită peste o farfurie plină de gândaci sterilizaţi. V-ar face dornici să vă înfruptaţi din acele gângănii? Vă puteţi imagina un aliment atât de gustos încât simpla lui atingere a farfuriei să facă din gândaci un aliment comestibil? Nu, fiindcă nu există nicio delicatesă „antigândaci de bucătărie”. Studiul efectuat de Rozin având ca temă dezgustul şi contagiunea a confirmat un vechi proverb rusesc: „O linguriţă de smoală poate să strice un butoi de miere, dar o linguriţă de miere nu se cunoaşte într-un butoi de smoală”. 3

Reflectând asupra acestei asimetrii, Rozin a sesizat că acest bias al negativităţii se aplică într-o mare diversitate de fenomene. În multe tradiţii religioase un individ poate fi damnat după un singur păcat ori dacă a fost posedat de un demon preţ de o clipă, dar trebuie să treacă decenii de fapte milostive şi de evlavie pentru a deveni un sfânt. În sistemul hindus de caste, un brahman este contaminat dacă mănâncă ceva gătit de un ins dintr-o castă inferioară, dar un paria nu devine câtuşi de puţin mai pur mâncând ceva gătit de un brahman.

Câteva ciudăţenii lingvistice i-au surprins atât pe Baumeister, cât şi pe Rozin. În general, psihologii descriu stările emoţionale folosind perechi de termeni opuşi: *fericit* sau *trist*, *relaxat* sau *încordat*, *calm sau furios*, *amical* sau *ostil*, *optimist* sau *pesimist*. Dar când Baumeister a trecut în revistă cercetările psihologice privind evenimentele bune şi rele, a remarcat că lipsea ceva. Psihologii ştiau de multă vreme că oamenii pot fi traumatizaţi ani de-a rândul de un singur eveniment. Termenul care denumeşte acest fenomen este *traumă*, dar care este opusul său? Care cuvânt ar descrie o stare emoţională pozitivă care durează decenii ca reacţie faţă de un singur eveniment?

Nu există niciun opus al *traumei*, deoarece niciun

eveniment singular nu are un impact atât de durabil. Îţi poţi reaminti în mod conştient clipe fericite din trecut, dar amintirile care îţi răsar în minte nepoftite – amintirile involuntare, după cum le numesc psihologii – tind să fie neplăcute. Momentele dezagreabile dau naştere unor sentimente inconştiente care nu dispar. Cincizeci de ani după al Doilea Război Mondial, când cercetătorii i-au comparat pe veteranii americani care luptaseră în Pacific cu cei care luptaseră în Europa, au constatat o clară diferenţă de preferinţe gastronomice: veteranii din Pacific încă mai evitau mâncarea asiatică. O experienţă sexuală nefericită poate să bântuie pe cineva toată viaţa, dar cea mai fericită partidă erotică va deveni doar o amintire înceţoşată. O infidelitate poate să distrugă un mariaj, dar niciun act de devotament nu poate suda permanent un cuplu. O clipă de neglijenţă parentală poate duce la decenii de angoasă şi de terapie, dar nimeni nu face la maturitate o fixaţie asupra acelei minunate zile petrecute la grădina zoologică.

Rozin a sesizat şi alţi termeni negativi singulari. De exemplu, nu există nici măcar un singur cuvânt având ca semnificaţie opusul termenului *ucigaş*. Când cercetătorii au testat această noţiune cerând oamenilor să numească unul, cei interogaţi nu au putut stabili un consens. Unii oameni nu se puteau gândi la niciun cuvânt; alţii au sugerat cuvinte nu pe deplin adecvate, precum *mântuitor* (un termen mai larg, de regulă folosit pentru izbăvirea spirituală şi alte genuri de eliberare) şi *salvator* (care ne duce cu gândul la bărcile de pe puntea unei nave). Alţi cercetători studiaseră anterior limbile din toată lumea şi au descoperit o predispoziţie negativistă în distribuţia cuvintelor: există mai multe sinonime pentru un concept negativ, precum suferinţa, decât pentru opusul ei, plăcerea. Dar pentru *ucigaş* nu există niciun termen contrar. Cercetătorii de la Penn au căutat şi alte „substantive unice”, fie bune, fie rele, şi au găsit doar câteva, toate cu sens negativ.

Au găsit sinonime pentru *simpatie* (precum *compasiune şi milă*), dar nici măcar un singur cuvânt care să aibă drept conotaţie empatia cu norocul cuiva. Exista un cuvânt pentru un eveniment negativ neaşteptat, *accident*, şi unul pentru probabilitatea de-a se întâmpla ceva rău, *risc*, dar cei mai mulţi indivizi nu s-au putut gândi la niciun termen opus fiecăruia. (*Serendipitatea* este o posibilitate, dar se pare că majoritatea oamenilor nu auziseră despre acest termen.) [2] Cei mai mulţi indivizi nu au putut nici să indice un antonim al termenului *dezgust*. Aceeaşi situaţie când cercetătorii au căutat versiuni ale acestor cuvinte în douăzeci de alte limbi, printre care se numără deopotrivă cele mai răspândite şi cele mai rare, precum islandeza ori dialectul Ibo. Rezultatele au demonstrat o variantă extremă a predispoziţiei negativiste: câteodată răul este atât de copleşitor mai puternic, încât oamenii nici măcar nu au căutat să îl pună în contrast cu binele.4

După ce au terminat de comparat observaţiile lor, Baumeister şi Rozin şi-au dat seama că independent recunoscuseră acelaşi principiu şi au decis să îşi coordoneze publicarea articolelor scrise de ei în 2001. În prezent, amândouă se numără printre studiile cel mai frecvent citate în literatura din ştiinţele sociale. Au fost o sursă de inspiraţie pentru psihologi şi o mare varietate de cercetători din alte domenii, pe care i-au stimulat să efectueze sute de studii ale înclinaţiei spre negativitate, pe care au descoperit-o în sfere noi, analizându-i efectele şi testând contramăsurile prin care poate fi combătută. Prin această carte dorim să începem popularizarea acestui volum tot mai amplu de cercetări, care ne-au aprofundat

2 Prin „serendipitate“, un termen livresc, puțin uzitat în vorbirea curentă, se înțelege „descoperirea accidentală a unor lucruri importante și surprinzătoare, atunci când căutarea are o altă țintă“. Cuvântul serendipity a fost votat de o companie de traduceri britanică drept unul dintre cele zece cuvinte din limba engleză care sunt cel mai greu de tradus. Datorită utilității sale, cuvântul a fost importat în multe limbi, ajungând și în limba română ca „serendipitate“, din care derivă și mai bizarul adjectiv „serendipitos“.

înţelegerea efectului negativităţii, confirmând, totodată, articolele iniţiale.

Articolul lui Rozin, avându-l drept coautor pe Edward Royzman, colegul său de la Penn, se intitula „Biasul negativităţii, predominanţa negativităţii şi contagiunea”. Autorii ajung la concluzia că „evenimentele negative sunt mai proeminente, mai puternice, mai dominante în combinaţii şi în general mai eficiente decât evenimentele pozitive”.5 Articolul lui Baumeister era intitulat simplu „Răul este mai tare decât binele”. A fost redactat împreună cu două colege de la Case Western, Ellen Bratslavsky şi Kathleen Vohs, şi cu Catrin Finkenauer de la Universitatea Liberă din Amsterdam. După prezentarea dovezilor, ei ajung la următoarea concluzie: „Puterea mai mare a evenimentelor rele faţă de cele bune se găseşte în întâmplări cotidiene, în evenimente majore ale vieţii (de exemplu, traumele), în rezultatele relaţiilor cu persoane apropiate, în modele de reţele sociale, interacţiuni personale şi procese de învăţare”.6

Baumeister şi coautoarele sale au remarcat că însăşi profesia lor fusese timp de un secol înclinată să studieze cu precădere puterea răului. Revistele şi manualele de psihologie au dedicat mai bine de jumătate din spaţiul editorial analizei problemelor cu care se confruntă oamenii în comparaţie cu identificarea surselor fericirii şi stării lor de bine. De ce? „O ipoteză ar putea fi că psihologii sunt nişte mizantropi pesimişti ori nişte sadici care storc o satisfacţie perversă din studiul dedicat suferinţelor şi eşecurilor omeneşti”. Dar pentru echipa lui Baumeister o explicaţie mai bună era presiunea exercitată asupra cercetătorilor din această ştiinţă tânără de a furniza rezultate semnificative din punct de vedere statistic: „Pentru a face ca adevărul să strălucească din penumbra fluctuaţiilor eronate, era necesar ca ei să studieze efectele cele mai tari cu putinţă şi să înregistreze măsurarea lor. Dacă răul este mai tare decât binele, atunci era inevitabil ca primii psihologi să graviteze în direcţia cercetării laturii

negative şi tulburi a vieţii omeneşti”.

Cercetătorii urmaseră versiunea lor a principiului Anna Karenina, numit astfel după celebra observaţie a lui Tolstoi că toate familiile fericite se aseamănă, pe când fiecare familie nefericită este nefericită în felul său. Erau mult mai uşor de distins şi de măsurat problemele oamenilor nefericiţi, aşa că psihologii au început cu ei. Cercetările au fost mai departe denaturate când au ajuns la cunoştinţa publicului, deoarece informaţiile erau filtrate de jurnaliştii însetaţi de ştirile cu impactul cel mai imediat – adică, bineînţeles, de cele rele. În consecinţă, au scris o mulţime de articole despre traume, psihoze şi depresii, dar infim de puţine despre flexibilitatea mintală şi capacitatea oamenilor de a fi fericiţi.

Sindromul de stres posttraumatic a devenit o afecţiune ştiută de toată lumea, dar nu şi conceptul de evoluţie posttraumatică, fenomen care este în realitate mult mai răspândit. Majoritatea oamenilor care au suferit o traumă au, în cele din urmă, sentimentul că experienţa i-a întărit, că i-a făcut mai înţelepţi, mai maturi, mai toleranţi şi mai înţelegători sau, în altă privinţă, o persoană mai bună. Influentul psiholog Martin Seligman a deplâns adeseori faptul că sindromului de stres posttraumatic i s-a acordat o atenţie excesivă în comparaţie cu evoluţia posttraumatică, ceea ce îi determină pe oameni să se aştepte în mod eronat că evenimentele negative vor avea îndeosebi efecte dăunătoare. După ce au fost afectaţi de un eveniment înfricoşător, cel puţin 80% dintre oameni nu suferă de sindromul stresului posttraumatic. Chiar dacă un singur eveniment negativ este mai tare decât unul favorabil, de-a lungul timpului oamenii reacţionează în atât de numeroase modalităţi constructive încât, de regulă, devin mai capabili decât oricând să înfrunte provocările vieţii. Până la urmă, răul ne poate face mai puternici.7

Psihologii şi jurnaliştii au fost atât de ocupaţi să accentueze negativul încât le-a scăpat adevărul mai

general privind rezistenţa umană. Abia după ce au recunoscut înclinaţia spre negativitate din propriul domeniu psihologii au început să echilibreze lucrurile studiind modalităţi de a fi încurajate tăria de caracter, progresul şi starea de bine în loc să caute soluţii de alinare a nefericirii. În acest scop, au început să privească mai îndeaproape puterea răului, ceea ce au făcut şi cercetătorii din alte discipline. Ştiinţele cognitive au descoperit noi modalităţi de contracarare a efectelor sale prin tratamentul anxietăţii şi al altor tulburări psihice, folosind această putere pentru promovarea învăţării mai rapide. Economiştii au început să observe cum s-ar putea îmbunătăţi productivitatea angajaţilor. Sociologii care studiau religia au remarcat că puterea răului este o sursă de inspiraţie pentru comportamentul virtuos şi au înţeles de ce iadul este o credinţă atât de comună, care s-a răspândit rapid. Doctrina creştină a păcatului originar – conform căreia omenirea este condamnată la suferinţă perpetuă din cauza păcatului comis de Adam şi Eva – poate să pară nemiloasă, aşa cum pare nedrept faptul că eroul din tragediile antice greceşti este sortit să piară din pricina unei singure greşeli. Dar se întâmplă că aceste credinţe concordă cu o componentă elementară a psihologiei şi evoluţiei umane.

Ca să poată supravieţui, viaţa trebuie să iasă învingătoare în fiecare zi. Moartea nu trebuie să învingă decât o singură dată. O mică eroare sau un calcul greşit pot să distrugă toate succesele. Predispoziţia negativităţii are valoare *adaptativă*, un termen folosit de biologi pentru o trăsătură care măreşte şansele de supravieţuire ale unui individ sau ale unui grup. În savanele noastre ancestrale, au supravieţuit vânătorii-culegători care au fost mai atenţi să evite afinele otrăvitoare decât să le savureze pe cele delicioase. Au fost mai vigilenţi faţă de leii prădători decât atraşi de gustoasele gazele. Recunoaşterea cordialităţii unui prieten nu este, de obicei, o chestiune de viaţă sau moarte, dar ignorarea animozităţii unui duşman putea fi

fatală. La nivel grupai, supravieţuirea se bizuie pe ceea ce biologii numesc principiul lanţului (pornind de la clişeul că tăria unui lanţ nu depăşeşte rezistenţa verigii celei mai slabe): siguranţa clanului nu putea fi asigurată de un singur individ capabil, dar toţi membrii săi puteau fi otrăviţi dacă o bucătăreasă neglijentă gătea tuberculii fără să elimine toxinele. Un singur trădător putea să îi dea pe toţi pe mâna unui clan ostil.

O singură greşeală te poate ucide şi astăzi. Un duşman încă îţi poate face viaţa mizerabilă. O pierdere poate să anihileze multe câştiguri anterioare. O atenţie sporită faţă de pericole are încă sens evolutiv. Dar simţul nostru fin acordat al răului ne poate slăbi şi ceea ce a fost util pentru vânători-culegători nu ne avantajează întotdeauna. Nevoia imperioasă de a depozita în organism calorii care îngraşă era utilă când foametea se abătea periodic asupra savanei, dar poate să ducă la obezitate şi la o sănătate precară când negustorii de junk-food te asaltează cu tentaţii cât e ziua de lungă. În prezent, răul are negustorii lui, care folosesc mass-media tot atât de abil pe cât o fac şi comercianţii de junk-food.

Iată de ce lumea modernă pare atât de periculoasă. Terorismul este o creaţie a epocii mediatice. Uciderea la întâmplare a câtorva civili nevinovaţi era absurdă din punct de vedere strategic până la sfârşitul secolului al XIX-lea. Abia atunci, pe măsură ce telegraful şi presa ieftină au început să răspândească rapid ştirile, teroriştii au descoperit forţa unui singur act înfiorător. Goana după frică s-a accelerat odată cu ştirile transmise la radio şi a supraturat motoarele de când canalele de televiziune prin cablu, website-urile şi mediile de socializare au început să concureze pentru audienţă 24/7. Aceste surse de informaţii apelează la emoţiile primare, mediatizând pericolele cu care ne ameninţă natura, tehnologia, străinii şi adversarii politici. Alegerea lui Donald Trump a fost o mană cerească pentru ratinguri, fiindcă a scos la iveală ce era mai rău în ambele tabere, astfel încât rareori trece o săptămână fără

un nou avertisment că întreaga civilizaţie occidentală este sortită pieirii.8

Cât e ziua de lungă, puterea răului ne guvernează starea de spirit şi ne călăuzeşte deciziile. Produce ştiri şi modelează discursul public în aşa fel încât să fie exploatat de jurnalişti, politicieni, experţi în marketing, bloggeri, agenţii de publicitate în social media, troli de pe Internet şi de oricine caută să ne capteze atenţia pe monitoarele noastre. Conform standardelor istorice, ultimul sfert de secol a fost extraordinar de paşnic, dar oamenii au fost martorii mai multor bătălii şi măceluri decât oricând. Rata infracţionalităţii violente din America a scăzut spectaculos, 9 dar majoritatea oamenilor cred că a crescut fiindcă o văd atât de frecvent în media.10 Dieta constantă de ştiri proaste le induce oamenilor un sentiment de neputinţă, încep să dea proporţii catastrofice propriilor îngrijorări şi privesc cu disperare starea prezentă a lumii.11

În timp ce speranţa de viaţă creşte, ne folosim timpul liber dând clic pe titluri precum „De ce regimul tău alimentar te ucide”. Indiferent cât de fericită este viaţa ta de familie, eşti asaltat de liste care enumeră cele şapte semne că partenerul de viaţă te înşală şi cele cinci sfaturi din care afli cum să previi răpirea copilului tău. Oricât de virtuoasă ar fi viaţa pe care o duci, pescuitorii de clicuri vor găsi o modalitate să te sperie. Nu eşti în siguranţă nici măcar pe tărâmul videoclipurilor cu nişte animale adorabile, nu când un algoritm te îndreaptă spre nişte articole destinate celor care deţin animale de companie, cu titluri precum „Te-ar mânca oare câinele tău dacă mori? Iată faptele”.

Până când învăţăm să depăşim impactul disproporţionat al răului, acesta ne deformează emoţiile şi viziunea despre lume. I-a făcut pe cei mai norocoşi oameni din lume să se simtă urmăriţi de un blestem. Mii de ani, soarta normală a oamenilor a fost o viaţă scurtă de trudă istovitoare într-o gospodărie ţărănească. În 1950, cei mai mulţi oameni din lume subzistau cu mai puţin de 1 dolar pe

zi12 şi nu ştiau să citească, 13 dar în prezent ratele sărăciei extreme şi ale analfabetismului în rândurile tinerilor se situează sub 10% şi continuă să scadă.14 Suntem mai bogaţi, mai sănătoşi, mai liberi şi mai în siguranţă decât ar fi sperat vreodată să fie strămoşii noştri şi totuşi nu ne bucurăm de binefacerile noastre. Preferăm să-i băgăm în seamă – şi să îi votăm – pe cei care ne spun că lumea se îndreaptă spre iad. În loc să profităm de oportunităţi şi să ne lărgim orizontul, ne înfierbântă nedreptăţile şi ne îngrozesc dezastrele – şi de prea multe ori reacţiile noastre doar înrăutăţesc lucrurile.

Predispoziţia negativistă ne face pe toţi să acordăm o atenţie specială ameninţărilor externe şi, din acest motiv, exagerăm pericolele, dar, pe de altă parte, suntem nu mai puţin predispuşi la un alt gen de privire părtinitoare când privim înăuntrul nostru. De regulă, ne exagerăm virtuţile, iar capacitatea noastră de autoiluzionare poate fi stupefiantă. Când deţinuţilor condamnaţi pentru atac armat, jaf, fraudă şi alte infracţiuni li s-a cerut să se compare cu restul populaţiei, s-au evaluat pe ei înşişi ca fiind mai morali şi mai cinstiţi, dar şi mai miloşi sau cu un plus de autocontrol faţă de majoritatea cetăţenilor. A fost o singură calitate în privinţa căreia nu eclipsau restul societăţii. Când a venit vorba despre respectarea legii, aceşti infractori condamnaţi s-au autoevaluat ca fiind numai de nivel mediu.15

Toţi suntem predispuşi să ne supraestimăm abilităţile şi capacitatea de a fi stăpâni pe propriul destin. Oamenii au un fals sentiment de siguranţă pe autostradă fiindcă se consideră şoferi peste medie şi se aşteaptă ca priceperea lor la volan să îi protejeze, chiar dacă multe accidente sunt provocate de factori pe care nu-i pot controla. La fel, când sunt întrebaţi de cât timp au nevoie pentru finalizarea unui proiect, în mod tipic oamenii subestimează durata necesară fiindcă au prea mare încredere în ei şi nu admit posibilitatea întârzierilor cauzate de factori necontrolabili. Acest „bias optimist” îi determină pe oameni să

subestimeze riscul unor tipuri de evenimente negative din propriile vieţi. Sunt pe deplin conştienţi că se poate întâmpla ceva rău – de fapt, uneori au aşteptări nerealist de mari că aşa va fi –, dar îşi spun lor înşile că li se poate întâmpla doar altora, nu şi lor.

Iar şi iar, această combinaţie toxică de frică şi încredere exagerată în forţele proprii conduce la dezastru. Politologii s-au folosit de ea ca să înţeleagă unele dintre cele mai uimitoare greşeli din istoria modernă, începând cu carnagiul din Primul Război Mondial. De ce era Germania atât de ahtiată de un război care s-a dovedit atât de futil? înainte de război, Germania era prima putere economică şi militară din Europa, atât de puternică încât vecinii săi ar fi fost de-a dreptul nesăbuiţi să atace. Totuşi, liderii germani erau obsedaţi de orice semn de ostilitate din partea celorlalte naţiuni. În 1912, cancelarul german se întreba dacă merita să planteze copaci pe domeniul său, deoarece presupunea că „oricum ruşii vor fi aici peste câţiva ani”. În vreme ce istoricii s-au străduit în van să găsească motive raţionale ale acestor idei paranoice, cea mai bună explicaţie se găseşte în literatura psihologică, dacă le dăm crezare politologilor Dominic Johnson şi Dominic Tierney (nicio legătură de rudenie).

Recent s-au inspirat din lucrările publicate de Baumeister şi Rozin ca să explice temerile care i-au împins pe liderii germani să intre în Primul Război Mondial şi care le-au dat ghes şi americanilor să invadeze Irakul în 2003. Aidoma germanilor, americanii au supraestimat pericolul pe care îl reprezenta inamicul lor, crezând greşit că Saddam Hussein poseda arme de distrugere în masă. Şi, la fel ca germanii, care se aşteptau să repurteze o victorie rapidă, americanii au suferit din pricina înclinaţiei lor de a judeca supraoptimist când au estimat capacitatea lor de a-l înlocui pe Saddam cu o guvernare democratică stabilă, aşa că, mânaţi de zelul lor de-a elimina un pericol imaginar, au creat unul real, generând haosul care le-a oferit organizaţiei ISIS şi altor grupări jihadiste şansa de a

creşte viguros.16

Aceste războaie exemplifică ceea ce noi numim Criza Crizei: seria nesfârşită de pericole supraestimate, care conduc la acţiuni în urma cărora toţi au de pierdut. Statele Unite sunt cea mai mare putere militară din istorie, dar politicienii vor ca noi să credem că naţiunea este mortal ameninţată de Iran şi de Coreea de Nord. Cu cât străzile sunt mai sigure, cu atât se înteţesc eforturile din mass-media de a găsi noi pericole, precum imaginarele valuri de violenţe comise de imigranţii ilegali (deşi, în comparaţie cu autohtonii, este mai puţin probabil ca aceştia să comită infracţiuni) 17 ori presupus teribilul „pericol al străinilor" răpitori de copii folosiţi ca atentatori sinucigaşi (un risc mult mai redus decât şansa de a fi lovit de fulger).18 Dacă ştirile de astăzi sunt serbede, există întotdeauna apocalipse viitoare de care să ne temem – un virus care extermină omenirea, stăpânirea lumii de roboţi, un colaps global al mediului. Previziunile apocaliptice au devenit atât de comune, încât în momentul în care un eşantion de preadolescenţi din America au fost întrebaţi cum va arăta planeta când ei vor creşte mari, unul din trei copii şi-a exprimat teama că Pământul nu va mai exista.19

Termenul precis pentru adulţii care îi sperie pe copii este acela de promotori *ai disponibilităţii*? Sunt jurnalişti, activişti, universitari, avocaţi şi politicieni care exploatează tendinţa umană de a evalua un pericol în funcţie

* în original, *availability entrepreneurs*, în psihologie, termenul *availability* este legat de memorie şi se referă la acele amintiri „disponibile", în sensul că se reactualizează uşor şi cu precădere deoarece sunt proaspete şi frecvent reîntărite.

de numărul exemplelor care sunt cu uşurinţă disponibile în mintea fiecăruia. Numărul oamenilor ucişi în toată lumea de al-Qaeda, de ISIS şi de aliaţii lor în ultimele două decenii este mai mic decât numărul americanilor care au murit alunecând în baie, 20 dar noi vedem de nenumărate ori pe ecran doar victimele terorismului.

Rezultatul este procesul autoreproductiv pe care Timur Kuran şi Cass Sunstein l-au numit o cascadă a disponibilităţii21: relatarea în programele de ştiri a pericolului generează frica în rândurile publicului, motiv pentru care 40% dintre americani se tem că ei ori un membru al familiei vor muri în urma unui atac terorist.22 În acest timp, deoarece presa tabloidă nu prezintă numărul celor care le-au căzut victimă, căzile de baie nu îngrozesc pe nimeni şi milioane de americani păşesc în ele şi apoi revin pe pardoseala din baie fără a se teme pentru viaţa lor.

Vrem să contracarăm cascadele de spaimă care generează angoase personale inutile şi politici publice distructive. Sperăm să iniţiem un gen diferit de cascadă. Ne aşteptăm fără nicio rezervă ca Pământul să îşi continue existenţa când vor creşte copiii noştri şi ne-ar bucura dacă ei şi părinţii lor ne împărtăşesc optimismul. Viaţa nu mai este „primejdioasă, animalică şi scurtă”, aşa cum descria Thomas Hobbes starea deplorabilă a primilor oameni, 23 dar psihologii au descoperit că până şi indivizii cei mai înstăriţi şi longevivi încă văd situaţia lor în acest fel. Când cercetătorii au întrebat adulţi din Statele Unite, Canada şi India dacă viaţa este lungă sau scurtă şi dacă este uşoară sau grea, nord-americanii nu s-au arătat mai optimişti decât indienii cu toate avantajele lor statistice în ceea ce priveşte speranţa de viaţă şi veniturile. Abia unul din opt nord-americani considera că viaţa este deopotrivă lungă şi uşoară, în vreme ce majoritatea considerau că viaţa este deopotrivă scurtă şi grea. Deloc surprinzător, optimiştii erau semnificativ mai fericiţi decât pesimiştii, având, de asemenea, şi spirit civic – era mai probabil ca ei să voteze, să facă donaţii caritabile şi voluntariat în sânul comunităţii lor.24

Cum facem să crească numărul optimiştilor? Cu siguranţă, nu ne aşteptăm să eliminăm efectul negativităţii, dar sperăm să vă arătăm cum să nu vă lăsaţi dominaţi de el. În primul rând, vom explora puterea lui –

cu cât este răul mai puternic decât binele, cum operează în creier, cum vă deformează modul de a percepe oamenii şi riscurile şi cum puteţi minimiza aceste deformări. La mijlocul cărţii vom discuta modul în care se poate folosi puterea răului pentru realizarea unor scopuri pozitive şi cum să abordăm provocările specifice ale efectului negativităţii în afaceri şi în mediul online. Apoi vom analiza puterile umane înnăscute şi strategiile conştiente care pot fi îndreptate împotriva bombardamentului modern cu care ne asaltează răul.

Oamenii sunt unici printre animale prin capacitatea lor de a controla – sau cel puţin de a recunoaşte – predispoziţia negativistă. Alte creaturi au aversiuni înnăscute faţă de pericole, precum şi mecanisme care le conferă putinţa de-a învăţa, uneori foarte rapid, să simtă repulsie faţă de unele lucruri, dar oamenii posedă capacitatea unică de a-şi învinge aversiunea. Deseori ajungem să îndrăgim activităţi care iniţial ne înfricoşau, cum ar fi palpitaţiile unui film de groază ori emoţiile unei curse de *montagne russe*. La început ne face silă gustul de cafea, de usturoi sau de ardei iute, dar mai târziu ajungem să ne placă. Frica de-a cădea în gol este înnăscută – la copii se manifestă înainte de-a începe să vorbească –, dar unii oameni fac pasiune pentru paraşutism sau *bungee jumping.15*

Ne putem lărgi perspectiva ca să vedem că există mult mai numeroase motive de bucurie decât de jale în viaţa noastră şi în lume, folosind cunoaşterea acestui fapt ca să îmbunătăţim lucrurile. Putem propăşi în pofida puterii răului, dar trebuie să învăţăm cum să o facem, începând cu cea mai elementară strategie: cunoaşte-ţi inamicul.

Capitolul 1

Cât de rău este răul?

Mobilizarea minţii raţionale

La începutul carierei sale, cu mult înainte de-a fi publicat ceva despre efectul negativităţii, Baumeister a

efectuat ceea ce cu îngăduinţă se poate numi un studiu-pilot. Eşantionul studiului era el însuşi. Avea o relaţie cu o femeie splendidă, fermecătoare şi plină de afecţiune – cel mai adesea. Dar uneori avea crize de furie după care el rămânea deprimat şi derutat. Nu-i auzise nicicând pe părinţii lui ridicând vocea unul la celălalt şi nu mai avusese de-a face cu o persoană atât de volatilă. Ea se putea enerva din pricina unor greşeli care lui i se păreau mărunte, cum ar fi dacă stropea gresia din baie când făcea duş ori dacă uita să scoată din priză fierul de călcat după ce îşi netezea cămăşile. Odată, s-a enervat atât de rău încât a spart o farfurie, izbind-o de peretele bucătăriei. El ştia că are defecte şi era conştient că întreţinerea unei relaţii solicita unele eforturi, dar aceste conflicte erau greu de suportat.

Totuşi, după ceartă, ea avea remuşcări sincere. Îşi cerea scuze, recunoscându-şi vina şi explicându-i calm de ce a supărat-o şi cum se va comporta diferit data viitoare. Îndoielile i se risipeau în timp ce-o asculta vorbind, văzând cum inteligenţa şi farmecul ei strălucesc din nou. Îşi amintea de începuturile relaţiei lor, de acele clipe emoţionante în care descoperea un suflet pereche, şi ştia că încă o iubeşte. Se împăcau pătimaş, făcându-şi unul celuilalt promisiunea că se vor strădui mai mult. Ea urma să-şi tempereze crizele de furie, iar el avea să fie un partener mai atent. Reveneau vremurile bune, dar nu peste mult timp situaţia se tensiona din nou. Când el reacţiona aşa cum îi sugerase ea că ar trebui să facă pentru a-i veni în ajutor, ea îl acuza că recurge la vicleşuguri şi rămânea furioasă pe el, iar el era hotărât să pună capăt relaţiei. Dar a doua zi de dimineaţă începea să spere din nou.

Putea să vadă că răul şi binele nu sunt neapărat în opoziţie. Pot exista cot la cot, în domenii separate. Ştia că un om îndrăgostit trebuia să îşi urmeze inima, dar care inimă şi în care zile? În zilele negre voia cu disperare să fie liber, dar nu voia nici să fie singur. Crescuse într-o familie

în care dragostea părea să fie mai degrabă o obligaţie decât o bucurie, aşa că flacăra iubirii fusese pentru el o descoperire care îi schimbase lumea. Era atât de nesăbuit încât să dea cu piciorul unei relaţii care îi dăruise explozii de fericire atât de intensă? Dacă învăţase ceva la cursurile de psihologie, era faptul că mintea omenească poate fi cu mare uşurinţă cotropită de emoţii. Nu avea încredere în sentimentele lui când acestea oscilau atât de violent între extaz şi disperare. Dorea un mod de a reintroduce în discuţie mintea lui raţională.

Toţi cunoaştem acest sentiment. Încerci să evaluezi ceva – o iubire, un job, o prietenie, un proiect – şi vezi atât plusurile, cât şi minusurile. Vrei să continui şi să îţi respecţi angajamentul, dar când ajunge perseverenţa să te coste prea mult? Poate că intuiţia ta viscerală îţi spune să te retragi, dar întrucât în zona viscerală răul se arată mai puternic decât binele, intuiţia ta nu este neapărat demnă de încredere. Într-un moment fierbinte sau dificil, răul va părea mai mare. Ca să pui corect în balanţă răul contra binelui trebuie să îţi foloseşti mintea raţională – Sistemul 2, după cum numeşte psihologul Daniel Kahneman partea logică şi mai lentă a creierului. Pe termen scurt, se cere un mai mare efort mintal decât să mizezi pe pornirile tale viscerale – Sistemul 1 de care vorbeşte Kahneman, partea instinctuală şi emoţională a creierului, rapid luată în stăpânire de puterea răului –, dar pe termen lung te poate ajuta să economiseşti energie şi te scuteşte de chinuri sufleteşti.

În impasul lui erotic, tânărul Baumeister a apelat la strategia clasică a cercetătorului derutat din domeniul ştiinţelor sociale: s-a apucat să strângă date. A conceput o rudimentară măsură binară. În fiecare seară, privea retrospectiv ziua scursă, întrebându-se dacă se bucura de continuarea relaţiei şi nota într-un carneţel un da ori un nu. A stabilit, de asemenea, două limite. Dacă rezulta că zilele rele erau mai numeroase decât cele bune, şi-a spus în gând, va avea un motiv clar să se despartă. Dacă

înregistra cel puţin patru zile bune pentru fiecare zi rea, va fi un motiv să rămână cu iubita lui. O valoare intermediară va fi, ei bine, ceva intermediar. Era conştient că aceşti parametri erau arbitrari, însă dorea cu disperare un fel sau altul de claritate.

După mai multe luni de consemnări în agendă, putea să vadă că proporţia rămânea destul de stabilă – şi tot nu ajungea la o viziune clară. Aveau două zile bune pentru fiecare zi rea, un raport undeva la jumătate între cele două limite fixate de el. Ce să facă? Putea să vadă că zilele bune erau mai numeroase decât cele rele într-o marjă considerabilă, dar se simţea mai nefericit decât oricând în zilele negre. A decis să se despartă de ea, decizia lui bazându-se mai degrabă pe intuiţia lui viscerală decât pe date, dar, în cele din urmă, alţi oameni de ştiinţă i-au oferit un temei pentru hotărârea lui – şi, de asemenea, pentru metoda lui de cercetare.

Odată cu acele însemnări zilnice din agenda lui, a nimerit din întâmplare peste un concept care ulterior va fi numit *rata pozitivităţii*, adică numărul de evenimente pozitive pentru fiecare eveniment negativ. Acest raport simplu nu poate să măsoare întreaga complexitate a vieţii sau a iubirii, dar este un instrument preţios de înţelegere a efectului negativităţii. Le dă cercetătorilor posibilitatea de a-i măsura şi evalua impactul. Terapeuţilor şi consilierilor le oferă o modalitate de diagnosticare a problemelor şi de evaluare a progreselor realizate de pacienţi.

Cel mai important este faptul că ne oferă tuturor un mod de abordare a puterii răului: trebuie să utilizăm partea raţională a creierului ca să înţelegem şi să învingem spaimele şi angoasele debilitante care scurtează vieţi, pervertesc decizii şi ruinează relaţii. Ca să înţelegeţi cât de bine o duce o persoană, un cuplu ori un grup şi ca să învingeţi predispoziţia negativităţii, aveţi nevoie de o metodă de a pune în balanţă binele şi răul pentru a determina puterea lor relativă. Trebuie să vă puneţi întrebarea: cât de rău este răul?

Să numărăm căile de urmat

Unul dintre primii cercetători ai ratei pozitivităţii este Robert Schwartz, specialist în psihologie clinică; el a vrut să ştie cât de consistent era ajutorul pe care el şi colegii săi psihoterapeuţi îl puteau oferi pacienţilor. Dorea o măsurare a progresului pacienţilor mai precisă decât o constatare vagă, de felul „după tratament, clientul a fost mai puţin deprimat”. Timp de mai multe decenii, începând din anii 1980, el a comparat numărul stărilor emoţionale pozitive şi negative declarate de indivizii care făceau psihoterapie. A constatat că oamenii cu depresie severă tindeau să aibă de două ori mai multe sentimente negative decât stări pozitive şi că acest raport putea fi ameliorat prin terapie verbală şi cu ajutorul unor medicamente antidepresive.

La cealaltă extremă se găseau indivizii cu sentimente pozitive în 90% dintre situaţii, care păreau periculos de nerealişti şi predispuşi la egoism, manii şi negare. Viaţa nu este fără încetare fericită şi persoana sănătoasă reacţionează cumva faţă de rău – dar nu în mod exagerat. Concluzia lui Schwartz a fost că oamenii care înregistrau numere egale de stări emoţionale pozitive şi negative aveau tendinţa să fie „întrucâtva disfuncţionali”, pe când cei „normali sub aspect funcţional” consemnau în medie cam două stări pozitive şi jumătate pentru fiecare dispoziţie negativă. Pacienţii care au reuşit să atingă „funcţionalitatea optimă” înregistrau în medie patru sentimente pozitive pentru fiecare stare de spirit negativă.1 Toate acestea pot să sune destul de teoretic, dar posibilitatea ca terapeuţii să măsoare sentimentele cu mai mare acurateţe a fost un pas important în tratamentul unor tulburări precum depresia.

Foarte puţin poetic, alţi cercetători au numărat modalităţile în care oamenii se iubesc – sau nu. O metodă simplă a constat în a număra de câte ori partenerii dintr-un cuplu aveau relaţii sexuale şi de câte ori se certau. În sine, niciun număr nu este relevant: unele cupluri fericite

aveau parte de puţine certuri şi de rare raporturi sexuale, iar altele înregistrau o mulţime de certuri şi sex din belşug. Însă raportul dintre sex şi certuri s-a dovedit a fi un predictor demn de încredere al perspectivelor unui mariaj.2

O metodă mai ambiţioasă constă în codificarea numerică a modului în care se înţeleg partenerii. În 1971, psihologul Harris Friedman a efectuat un prim studiu, numărând comentariile pozitive şi negative pe care şi le adresau soţii şi soţiile lor în timp ce jucau un joc stresant, care le cerea să coopereze. A constatat că raportul dintre comentariile pozitive şi cele negative din timpul jocului era corelat cu gradul de satisfacţie al membrilor cuplului faţă de mariajul lor.3 în alte studii, psihologul John Gottman a descoperit că partenerii dintr-o relaţie agitată aveau un număr egal de interacţiuni bune şi rele, pe când cei destinaţi unei fericiri pe termen lung aveau de cinci ori mai multe interacţiuni bune fată de cele rele.4

Acest „raport Guttman” de 5 la I s-a dovedit un standard util de estimare a unor tipuri diferite de relaţii. Unele cupluri fericite manifestă puţină afecţiune, dar pot prospera fiindcă partenerii se ceartă numai rareori; alte cupluri fericite se ceartă mai des, dar compensează conflictele prin multă căldură şi afecţiune. Informai, unii cercetători se referă la acest raport numindu-l regula „cinci futaiuri pentru fiecare ceartă”. Este o suprasimplificare – există numeroase forme de afecţiune în afară de sex –, dar este un mod rapid de a estima chestiunea fundamentală: cântăreşte binele semnificativ mai mult decât răul? Raportul Gottman este o ţintă preţioasă pentru cupluri, deşi nu înseamnă că răul este de cinci ori mai tare decât binele. Psihoterapeuţii de cupluri recomandă raportul 5 la 1 fiindcă se situează mult dincolo de punctul de rupere a relaţiei.

Iniţiatorii economiei comportamentale au studiat rapoartele pozitivităţii folosind o măsură convenabil de simplă: dolarii. În experimente efectuate acum jumătate de

secol, cercetătorii au remarcat rapid că, îmboldiţi de setea lor de îmbogăţire, oamenii fac uneori pariuri iraţionale – o descoperire care nu le spunea nimic nou administratorilor de cazinouri. Dar experimentele au arătat că oamenii erau şi mai iraţionali când riscau să piardă nişte bani. Ulterior, acest fenomen a primit un nume, *aversiune faţă de risc*, după cercetările efectuate de Daniel Kahneman şi Amos Tversky. Ei au constatat că majoritatea oamenilor nu sunt dispuşi să parieze pe o aruncare cu banul, cu şanse egale de câştig sau pierdere. Nu riscă să piardă 20 de dolari pe o singură aruncare cu banul decât dacă li se oferă şansa de a câştiga dublul acelei sume, adică 40 de dolari. De ce nu? „Pierderile par mai mari decât câştigurile", a fost concluzia la care au ajuns Kahneman şi Tversky.5

Dar există şi un alt motiv al prudenţei acelor pariori, după cum au observat recent alţi cercetători. Nu se rezumă totul la faptul că oamenii detestă să piardă bani. Ei nu cred realmente că o aruncare a banului este un pariu cu şanse 50 – 50. Au intuiţia viscerală că dacă aleg „cap", atunci cel mai probabil va cădea „pajura". Sună aiurea – este, cu siguranţă, ceva iraţional –, dar se întâmplă frecvent din cauza modului în care oamenii îşi reprezintă viitorul.

Dacă, să zicem, primesc prognoze meteorologice identice pentru Londra şi Madrid, conform cărora în fiecare oraş sunt 10% şanse de ploaie, în mod tipic vor gândi că este mai probabil să plouă la Londra. Din punct de vedere matematic este absurd, dar ploaia pare mai probabilă la Londra fiindcă îţi reprezinţi mai uşor o vreme umedă în Anglia decât în Spania.6 Cu cât un scenariu este mai familiar – cu cât am văzut ori ne-am imaginat mai multe imagini ale sale –, cu atât pare mai plauzibil.7 Această iluzie poate să altereze judecăţile privind şansele aruncării cu banul. Experimentele care urmăresc mişcările oculare ale pariorilor arată că aceştia acordă o mai mare atenţie unei posibile pierderi decât unui câştig. Întrucât au petrecut mai mult timp gândindu-se la o pierdere, încep să

creadă că este mai probabil să piardă şi, în consecinţă, vor refuza un pariu cu şanse egale. Vor pretinde şanse de cel puţin 2 la 1 şi câteodată şi mai mari, în funcţie de mărimea sumei puse în joc şi de alţi factori.8 Economistul Richard Thaler a descoperit raporturi mult mai mari făcând să crească mizele emoţionale.9

Regula lui Patru

Am văzut că este nevoie de o valoare situată între două şi cinci Lucruri bune ca să se compenseze un lucru rău. Nu este surprinzător faptul că rezultatele situate în partea inferioară a acestei marje vin din studiile legate de bani, deoarece în acele situaţii creierului îi este mai uşor să învingă predispoziţia negativităţii, concentrându-se asupra unor numere şi nu asupra unor sentimente. În măsura în care pierderea de bani te face să suferi, îţi spui că o pierdere de 100 de dolari este pe deplin compensată de un câştig de 100 de dolari. De regulă, jucătorii din cazinouri se antrenează să joace ţinând cont de şansele matematice mai degrabă decât de instinctele lor viscerale. Nu oricine poate să facă acest lucru, dar în experimentele cu bani este neîndoielnic faptul că unii oameni sunt capabili să cântărească deopotrivă câştigurile şi pierderile destul de raţional, astfel încât raportul mediu este cam de 2 la 1.

Totuşi, când nu este vorba de bani, comparaţiile precise sunt mult mai greu de făcut şi majoritatea evenimentelor bune sau rele din vieţile noastre nu provoacă asemenea reacţii raţionale. După cum spuneam, raportul tinde să fie mai mare decât 2 la 1 în cazul oamenilor cu gânduri depresive sau care au un conflict cu soţii ori cu soţiile lor. Cercetările care au urmărit stările de spirit ale angajaţilor de-a lungul unei zile de lucru arată că impactul emoţional al unei supărări este între de două şi cinci ori mai puternic decât efectul unui eveniment pozitiv.10 Emoţiile ne fac mai puţin raţionali şi, în consecinţă, sunt mai uşor influenţabile de puterea răului.

Una dintre măsurătorile cel mai des citate ale

bunăstării emoţionale a fost creată de psihologul Barbara Fredrickson. După ce le-a dat studenţilor de la Universitatea din Michigan teste de diagnostic, i-a clasificat în două categorii: înfloritori şi ofiliţi. Studenţii înfloritori erau puternic motivaţi să atingă un scop clar definit, se simţeau stăpâni pe viaţa lor, se acceptau aşa cum erau şi se împăcau bine cu ceilalţi, după cum indicau rezultatele lor după ce au fost testaţi. Studenţii ofiliţi aveau mai multe dificultăţi personale şi nu se simţeau atât de bine integraţi în comunitate.

În luna următoare, ambele grupuri de studenţi şi-au notat zilnic momentele lor bune şi pe cele rele. În fiecare seară se conectau la un website şi notau cât de puternic trăiseră diferite emoţii în timpul zilei, dacă avuseseră vreunele. Lista includea emoţii pozitive (precum veselie, admiraţie, bucurie, compasiune, mulţumire, recunoştinţă şi iubire) şi negative (precum furie, dispreţ, tristeţe, jenă, vină şi frică). Când Fredrickson a însumat toate rapoartele zilnice, a constatat că studenţii ofiliţi aveau mai multe emoţii pozitive decât negative, dar raportul general era de numai 2 la 1. În cazul studenţilor înfloritori, raportul general de pozitivitate era puţin mai mare de 3 la 1.

Descoperirea a atras atenţia fiindcă a evidenţiat beneficiile mai largi ale psihologiei pozitive. Fredrickson şi alţi cercetători făcuseră anterior o serie de experimente de laborator, demonstrând că dacă oamenii primesc stimuli pozitivi rezolvă mai bine sarcinile creative. Literalmente văd lucrurile într-o perspectivă mai largă. Privirea le străbate un câmp vizual mai vast în loc să se focalizeze pe ceea ce au drept în faţă, aşa cum se întâmplă când primesc stimuli negativi. Fredrickson a elaborat ceea ce ea numeşte teoria „lărgeşte şi construieşte”: emoţiile pozitive vă lărgesc perspectiva şi vă dau posibilitatea să vă formaţi abilităţi care vă ajută să înfloriţi pe plan atât personal, cât şi profesional.11 Teoria a devenit una dintre cele mai influente idei în psihologia pozitivă, iar studiul cu jurnalele zilnice ale studenţilor a oferit o confirmare în lumea reală,

precum şi o metodă cu care se poate estima starea de bine a unui individ.12

Cercetătorii au continuat să descopere raporturi favorabile pozitivităţii cu valori similare când au măsurat alte tipuri de efecte bune şi rele. Una dintre cele mai simple măsurări – şi preferata noastră, deoarece era ceea ce făcuse Baumeister în timpul agitatei sale relaţii amoroase – constă în numărarea zilelor bune şi a celor rele. Unii cercetători au făcut acest Lucru întrebând subiecţii dacă au o zi bună, o zi rea sau una obişnuită, aşa cum a procedat psihologul Randy Larsen într-o serie de studii care au urmărit zilnic stările de spirit ale subiecţilor de-a lungul unor perioade variind între o lună şi trei luni. În afară de identificarea emoţiilor pozitive sau negative pe care le-au trăit, subiecţii au scos în evidenţă, de asemenea, cel mai bun şi cel mai rău eveniment din fiecare zi şi au notat intensitatea cu care i-a afectat fiecare eveniment. Larsen a combinat toate aceste răspunsuri ca să clasifice fiecare zi ca predominant pozitivă sau negativă. În ansamblu, a constatat că o persoană tipică avea trei zile bune pentru fiecare zi proastă.13

Aşadar, ca să o duceţi mai bine decât media, v-aţi dori cel puţin patru zile bune pentru fiecare zi proastă. Ni s-a părut un scop util, nu doar fiindcă întâmplător este numărul pe care l-a ales tânărul Baumeister când număra zilele bune şi rele din timpul relaţiei cu iubita lui nărăvaşă. De când a ghicit acel număr, cercetătorii au descoperit în repetate rânduri că lucrurile rele sunt cel puţin de două ori mai tari decât cele bune şi, în general, de cel puţin trei ori mai tari când avem de-a face cu emoţii şi relaţii interumane şi nu cu dolari şi centi. Pentru ca binele să cântărească mai greu decât răul, raportul favorabil pozitivităţii trebuie să fie de cel puţin 3 la 1 şi, de preferat, puţin peste această valoare. Aşadar, vom sugera o linie directoare pe care ne-am gândit să o numim Regula lui Patru: *Este nevoie de patru lucruri bune pentru a depăşi un lucru rău*.

Avansăm acest raport ca pe o estimare brută. Nu pretindem să fi descoperit o constantă universală precum viteza luminii sau numărul lui Avogadro. Este o regulă empirică, nu o lege naturală. Nu se aplică oricărei persoane în orice situaţie, nici oricărui gen de evenimente bune sau rele. Unele forme de rău sunt incomparabil de puternice. După cum menţionam mai devreme, există câteva cuvinte negative, precum *traumă* şi *ucigaş*, cărora nu li se opune niciun termen pozitiv.

Dar, practic, toate cuvintele negative au antonime, deoarece juxtapunem majoritatea lucrurilor rele unor lucruri bune. Ne petrecem cea mai mare din timp având de-a face cu un amestec de experienţe şi sentimente bune şi rele. Ne evaluăm pe noi înşine şi perspectivele noastre punând în balanţă cele două forţe. Regula lui Patru vă poate ajuta să evaluaţi o relaţie sau un job folosind aceeaşi tehnică de numărare a zilelor la care a apelat Baumeister. Dacă aveţi patru zile bune la serviciu de luni până joi, este, de regulă, suficient într-o săptămână tipică pentru a compensa o zi rea de vineri. Evident, acel raport de 4 la 1 nu vă satisface dacă vineri sunteţi concediaţi, dar aceea nu va fi o săptămână de lucru tipică. Regula este relevantă numai când evenimentele sunt comparabile în magnitudine, precum succesele şi eşecurile obişnuite la serviciu sau manifestările de afecţiune ori de ostilitate acasă. Dacă faceţi sex cu partenerul sau partenera de cel puţin patru ori mai frecvent decât vă certaţi, relaţia pare destul de sănătoasă. Dacă raportul este de numai 2 sau 3 la 1, perspectivele voastre sunt mai puţin certe. Iar dacă balanţa este de 1 la 1, acela nu este un mariaj. Este o nenorocire.

Când începeţi un regim de ameliorare a condiţiei voastre fizice, luând decizia să faceţi mişcare zilnic ori să respectaţi o dietă mai sănătoasă, Regula lui Patru poate fi o ţintă utilă. Oamenii renunţă adeseori să îşi ducă la îndeplinire hotărârile pe care le-au luat de Anul Nou pentru că îşi asumă nişte obiective nerealiste, după care

abandonează lupta la primul pas greşit. Cei care ţin regim alimentar nu rezistă unui fenomen pe care nutriţioniştii îl numesc efectul „ce mama dracului”: *odată ce am încălcat dieta cu acea cupă de îngheţată, e totuna dacă dau gata toată cutia*. În loc să vă impuneţi perfecţiunea şi să ajungeţi la disperare când eşuaţi, puteţi insista să vă respectaţi regimul cel puţin patru zile din cinci. Acea ţintă poate fi prea modestă în unele cazuri – pentru renunţarea la fumat, o politică de dezintoxicare rapidă este adeseori esenţială – dar, de cele mai multe ori, veţi avea de câştigat, probabil, păstrând raportul dintre virtute şi viciu în jurul valorii de 4 la 1 sau şi mai bine.

Ţineţi minte acest raport când evaluaţi impactul acţiunilor voastre. Dacă aţi întârziat la o întâlnire, nu vă răscumpăraţi greşeala venind mai devreme data viitoare. Dacă spuneţi ori faceţi ceva dureros, nu vă aşteptaţi să vă reparaţi gestul cu un singur act de bunăvoinţă. Dacă evaluaţi un partener erotic sau un angajat, planificaţi cel puţin patru complimente care să compenseze o observaţie critică. (Ulterior vom avea mai multe de spus despre cum şi când trebuie înserate complimentele.) Nu puteţi interpreta regula întotdeauna literal, bineînţeles. Ea nu înseamnă că trebuie să trimiteţi patru buchete de flori ca să compensaţi o gafă. Dar înseamnă că, foarte probabil, un buchet de flori nu va repara un afront. Recurgeţi şi la alte forme de reparaţie. Amintirea acelui raport vă poate fi de folos când comiteţi greşeli într-o relaţie, la serviciu şi în restul vieţii voastre.

Regula lui Patru poate fi, de asemenea, un instrument util pentru a evalua cât de bine o duce o companie sau un produs. De regulă, companiile de succes au cel puţin trei clienţi mulţumiţi pentru fiecare client nemulţumit, fie că aprecierile lor sunt estimate prin sondaje sau prin comentarii online.14 Printre milioanele de afaceri de pe site-ul Yelp există trei recenzii pozitive (4 sau 5 stele) pentru fiecare comentariu negativ (1 sau 2 stele).15 Aşadar, dacă doriţi să depăşiţi media, ţintiţi un

raport al pozitivităţii de cel puţin 4 la 1 şi acordaţi o atenţie deosebită consumatorilor nemulţumiţi (vom discuta despre ei în Capitolul 7).

La fel, merită să faceţi eforturi speciale pentru a contracara orice dram de publicitate negativă. Corectarea problemei nu este de ajuns. Publicitatea nefavorabilă trebuie să fie inundată de o publicitate favorabilă mult mai abundentă, aşa cum a procedat sucursala din India a producătorului de ciocolată Cadbury după un fiasco de relaţii publice din 2003. În octombrie, luna de vârf a vânzărilor de ciocolată datorită unei sărbători hinduse anuale, numită Diwali, „festivalul luminii", unii consumatori din Mumbai au reclamat că au găsit viermi în batoanele lor de ciocolată Cadbury. Guvernul indian a anunţat o investigaţie la fabricile din ţară, declanşând un val de ştiri şi de relatări în media din cauza cărora vânzările companiei s-au prăbuşit. Investigaţia a exonerat fabricile, arătând că problema apăruse din cauza condiţiilor improprii de depozitare ale unor distribuitori neafiliaţi firmei Cadbury, dar liderii companiei şi-au dat seama că această ştire pozitivă nu va anihila impactul publicităţii nefavorabile.

Compania a lansat o ofensivă pe multiple fronturi numită Proiectul Vishwas sau Proiectul încredere, menită să contracareze imaginile batoanelor de ciocolată infestate cu viermi. A introdus ambalajul ciocolatei Cadbury în folie de aluminiu, aptă să asigure o „puritate garantată" şi le-a furnizat comercianţilor containere metalice şi frigidere pentru o depozitare adecvată. A comunicat publicului aceste inovaţii prin conferinţe de presă şi turnee de prezentare prin toată India, lansând ştiri video, sponsorizând un concurs televizat de cultură generală pentru copii şi publicând în presă reclame redactate în unsprezece limbi. Cu costuri enorme, Cadbury a lansat la televiziune reclame în care apărea un star de cinema, Amitabh Bachehan, care, conform sondajelor, era unul din cei doi oameni cu cea mai mare credibilitate în India

(celălalt fiind prim-ministrul). Reclamele îl arătau vizitând fabricile Cadbury, inspectând noile ambalaje şi asigurând-o pe nepoţica lui că batoanele de ciocolată nu prezentau niciun pericol. În cele din urmă, acest baraj multilateral a copleşit publicitatea negativă, revigorând vânzările companiei Cadbury şi oferind studenţilor din facultăţile de business de pretutindeni un studiu de caz ilustrativ pentru managementul eficient al unei crize.16

Discutând Regula lui Patru, şi noi ne-am făcut până aici vinovaţi de predispoziţia negativităţii, accentuând ideea că trebuie să acordaţi o mare atenţie propriilor greşeli şi probleme. Dar există şi un revers al acestei reguli, o lecţie pozitivă de ţinut minte când vă administraţi reacţiile faţă de problemele externe: nu uitaţi că efectul negativităţii vă poate strâmba judecata şi că puteţi să învingeţi impulsurile iraţionale ale creierului.

Superstiţiile se întemeiază în mare măsură pe efectul negativităţii. Dacă două lucruri bune s-au întâmplat după ce v-a tăiat calea o pisică neagră, abia dacă băgaţi de seamă, dar un singur lucru rău vă poate face superstiţioşi pe viaţă. În vreme ce există unele superstiţii pozitive, precum credinţa că o potcoavă de cal sau o lăbuţă de iepure vă vor umple de noroc, cele mai multe sunt negative, după cum majoritatea poveştilor despre fiinţe supranaturale implică evenimente înfricoşătoare. Studiile privind folclorul şi mitologia din toată lumea au descoperit mult mai numeroase referinţe la zei şi demoni răuvoitori decât la zeităţi, îngeri şi zâne care ne sar în ajutor.17 Psihologii au descoperit în experimentele de laborator că nu doar acordăm o mai mare atenţie evenimentelor rele, ci şi că este mai probabil să le atribuim unor forţe exterioare. Când o echipă de baseball are o serie de sezoane bune, explicaţia rezidă în valoarea echipei, dar când survine o lungă perioadă de eşecuri, suporterii caută explicaţia în blestemul lui Bambino sau în blestemul lui Billy Goat (învinuiţi pentru lungile perioade de jocuri slabe ale echipelor Boston Red Sox şi Chicago Cubs).18

Chiar dacă nu invocăm supranaturalul, încă atribuim prea multă forţă unor evenimente rele izolate, dar putem compensa amintindu-ne de Regula lui Patru. Când vă simţiţi devastaţi de o insultă sau de o observaţie critică, amintiţi-vă că sentimentul care vă apasă poate fi generat de predispoziţia negativităţii şi nu de un cusur al vostru. În loc să fiţi obsedaţi de un comentariu sarcastic de pe *social mediay* derulaţi şi recitiţi patru complimente. Când vă înfuriaţi din pricina unui prieten care v-a lăsat baltă, faceţi efortul de a vă reaminti situaţiile în care acel prieten v-a fost alături la greu.

Fiţi deosebit de atenţi când judecaţi grupurile de străini. Mare parte din polarizarea politică din zilele noastre se naşte din indignarea stârnită de nişte acte izolate care sunt exploatate de opoziţie. Înainte de-a trage orice concluzie bazată pe un articol înfiorător despre un emigrant, gândiţi-vă la alţi patru emigranţi cu care aveţi de-a face în fiecare zi. Înainte de a-i acuza de rasism pe toţi republicanii sau de marxism pe toţi democraţii, gândiţi-vă la cei din propria familie. Înainte de-a cădea pradă disperării ascultând ştirile zilei, amintiţi-vă că jurnaliştii şi politicienii nu pot rezista tentaţiei generalizărilor false. Ei îşi fac o rutină din a descrie un eveniment rar ca şi cum ar fi cazul normal în loc să vadă lucrurile într-un cadru mai larg. Se concentrează asupra unei crime senzaţionale în loc să acorde atenţie tendinţelor care arată că majoritatea cartierelor sunt mai sigure.19 Tratează închiderea unei fabrici ca pe un simptom al declinului industrial al Americii – şi ca o scuză a politicilor comerciale protecţioniste – când, în realitate, producţia industrială a naţiunii a tot crescut în ultimele decenii (o tendinţă de care majoritatea americanilor nu sunt conştienţi).20

Nu se poate respinge Regula lui Patru, deoarece un eveniment nefavorabil va avea un impact visceral mai puternic decât două evenimente favorabile, dar nu trebuie să emiteţi judecăţi pe termen lung bazându-vă pe acele

emoţii viscerale. Dacă un lucru merge prost, nu interpretaţi evenimentul ca pe un semn de osândă inevitabilă, fie că suferiţi un eşec personal ori contemplaţi starea lumii de astăzi. Indiferent cu ce eveniment groaznic începe o emisiune de ştiri, în majoritatea zilelor se petrec mult mai mult de patru lucruri bune pentru fiecare lucru rău. Iată de ce viaţa s-a îmbunătăţit pentru cei mai mulţi dintre locuitorii planetei. Şi iată de ce, când vă pierdeţi perspectiva şi reacţionaţi excesiv în faţa răului, riscaţi să înrăutăţiţi lucrurile.

Nevoia compulsivă de siguranţă

Dintre toate formele de dependenţă cea mai costisitoare este aceea care primeşte cea mai puţină atenţie: nevoia compulsivă de siguranţă. Acordăm atâta atenţie lucrurilor rele – pe care le retrăim, ni le imaginăm, le evităm – încât lăsăm ca frica să ne domine viaţa şi devenim iraţional de prudenţi. Suntem atât de preocupaţi să prevenim un pericol evident încât nu reuşim să prevedem nişte capcane mai subtile. În consecinţă, ratăm oportunităţi de fericire şi de succes în viaţa noastră personală şi adoptăm politici publice care, în mod paradoxal, ne fac să trăim în mai puţină siguranţă.

Gândiţi-vă la modul în care publicul şi guvernul american au reacţionat faţă de deturnarea avioanelor din 11 septembrie 2001. Până în acea dimineaţă, cea mai bună strategie în cazul deturnării unui avion era ca pilotul să-i permită atacatorului să preia controlul aeronavei, deoarece se presupunea că acesta dorea ca avionul să aterizeze undeva în siguranţă şi nu să se sinucidă, pierind odată cu toţi pasagerii şi membrii echipajului. Acea presupoziţie eronată în mod tragic a generat o vulnerabilitate care le-a permis teroriştilor să îndrepte trei avioane către ţintele lor pe 11 septembrie. Dar al patrulea avion nu şi-a atins ţinta deoarece atacatorii au fost copleşiţi de pasagerii care aflaseră de atacurile precedente, dându-şi rapid seama că această nouă tactică cerea o nouă reacţie: nu-i lăsa pe atacatori să preia

controlul aeronavei.

Din acel moment, niciun terorist nu mai putea conta pe faptul că această strategie de deturnare va funcţiona din nou. Chiar dacă pasagerii nu doreau să intervină, un pilot putea pur şi simplu să se încuie în cockpit şi să ignore cererile atacatorilor. Vestea bună de după 11 septembrie era că această nouă ameninţare teroristă faţă de aviaţie era deja caducă.

Dar groaza stârnită de ştirile rele a copleşit judecata tuturor. Spaima de alte deturnări a dus la interzicerea tuturor zborurilor de pasageri timp de două zile, oferindu-le teroriştilor o altă victorie propagandistică şi cauzând mai multe daune economice decât atacul în sine. Când s-au reluat zborurile, pasagerilor li s-a interzis să urce la bord cu cleştișori de unghii şi cu foarfeci, ca şi cum cineva s-ar putea folosi vreodată de ele ca să deturneze un alt avion. În graba sa de a-i proteja pe călătorii curselor aeriene, Congresul a creat o birocraţie umflată care să îi scaneze pe pasageri, Transportation Security Administration, care va deveni curând notorie pentru ineficienţă şi incompetenţă în timp ce a risipit peste 50 de miliarde de dolari în următorul deceniu de la înfiinţare.21 TSA, cunoscut călătorilor frustraţi drept „Thousands Standing Around” – „Mii de inşi care nu fac nimic” –, a picat în repetate rânduri testele capacităţii sale de a detecta ameninţări reale, precum bombele ascunse în bagaje.22 Idioţenia acestei instituţii le-a fost de la început evidentă experţilor în securitate aviatică, specialişti care au avertizat în 2001 Congresul că o birocraţie centralizată ar fi mult mai puţin eficientă decât sistemele descentralizate folosite în Israel şi în alte ţări cu experienţă în lupta contra terorismului.23

Dar, imediat după 11 septembrie, Congresul era prea panicat ca să acţioneze raţional, la fel şi poporul american. În anul următor, milioane de americani au evitat să zboare cu avionul şi au ales în schimb să ajungă la destinaţie cu maşinile lor, rezultatul fiind ceea ce a primit porecla „9/11,

Actul II”. Deoarece şofatul este mai riscant decât călătoria cu avionul, s-a estimat că înlocuirea avioanelor cu maşinile s-a soldat cu 1 600 de morţi în plus.24

Dorinţa obsesivă de siguranţă este o problemă şi când mizele sunt mult mai modeste, şi chiar pentru oameni care posedă întreaga experienţă şi toate stimulentele ca să ia decizii inteligente. Orice jucător de golf ştie că un *birdie* la o gaură (o lovitură sub par) compensează integral un *bogey* (o lovitură peste par) la altă gaură.[3] Cu toate acestea, şi cei mai buni profesionişti nu joacă de parcă ar crede acest lucru. Ei consideră că este mai important să evite un *bogey* decât să marcheze un *birdie*. „Niciodată nu vrei să ratezi o lovitură”, a explicat odată Tiger Woods. „Cred că este o mai mare diferenţă psihologică între a pierde o lovitură şi a face un *birdie*, pe de o parte, şi o lovitură de par, pe de altă parte”.25 Dar, cedând în faţa puterii răului, Woods şi camarazii lui profesionişti se condamnă singuri la scoruri mai slabe şi la premii băneşti mai mici, după cum au constatat economiştii Devin Pope şi Maurice Schweitzer după ce au analizat milioane de lovituri.

Când aceşti profesionişti au o şansă de a face un *birdie*, lovesc altfel decât în situaţiile când încearcă să facă un par. În loc să proiecteze mingea direct spre gaură, îşi înmoaie lovitura, în aşa fel încât este mai probabil să nimerească în apropiere de ţintă, ceea ce le garantează un par lejer în locul riscului de a trimite mingea atât de mult mai departe de gaură, încât să aibă nevoie de încă două lovituri, adică temutul *bogey*. În vreme ce această strategie îi ajută să evite un *bogey*, mai frecvent îi costă un *birdie*, astfel încât la sfârşitul unui turneu înregistrează, de regulă, un scor mai slab cu o lovitură decât dacă ar fi

---

3m ai puțin {par - 1). Bogey - „sperietoarea“, este opusul lui birdie\ situația în care golferul are nevoie de încă o lovitură peste par ca să introducă mingea în gaură {par +1). Fiind un joc destul de snob, încă puținii golferi din România și federația de specialitate au adoptat denumirile originale din limba engleză, pentru care nu există deocamdată traduceri consacrate.

lansat mingea pentru mai multe *birdies*. Într-un sezon, calculează economiştii, această frică de *bogeys* îl costă pe fiecare dintre profesioniştii de top premii mai mici cu 600.000 de dolari.26

Antrenorii profesionişti de fotbal din America suferă de o dependenţă şi mai extremă faţă de siguranţă. Ei studiază continuu statisticile jocului căutând un avantaj cât de mic, orice factor de natură să ajute echipele lor să înscrie mai multe puncte şi să justifice salariile lor de multe milioane de dolari. Cu toate acestea, continuă să facă aceeaşi greşeală simplă săptămână de săptămână când trebuie să ia o decizie de joc scurt al echipei la ultima acţiune. În al patrulea *down*, când echipa trebuie să câştige doar un yard [0,91 m] sau doi, de regulă refuză să încerce din toate puterile să joace în acest sens. În schimb, introduc pe teren şuterul ca să trimită mingea cât mai departe în terenul echipei adverse, sacrificând o şansă de a păstra mingea în schimbul îmbunătăţirii poziţiei în teren a echipei cu aproximativ 40 de yarzi.[4]

4 Nici fotbalul american nu este popular și bine cunoscut la noi, motiv pentru care nici abundența de termeni specifici nu și-au găsit traduceri adecvate în limba română. La rândul lor, regulile jocului sunt necunoscute de marea majoritate a cititorilor români. O echipă atacă, cealaltă se apără (cluburile de fotbal american folosind garnituri diferite de atacanți și de apărători). Echipa în atac are la dispoziție patru downs sau „acțiuni“, care au drept scop ca echipa în atac să înainteze cel puțin 10 yarzi în terenul advers și, în cazul cel mai fericit, să înscrie un touch down - situația în care un jucător al echipei în atac ajunge cu mingea în terenul de țintă al echipei adverse. Dacă echipa în atac nu reușește să atingă niciunul dintre aceste obiective în cele patru acțiuni pe care le are la dispoziție, mingea revine echipei adverse, care trece la rândul ei în atac. Dacă reușește, atunci echipa rămâne în atac și continuă să se apropie de terenul de țintă al echipei adverse, cu șanse tot mai mari de touch down. Situația descrisă de autori îi pune pe antrenori în fața unei dileme: la a patra și ultima acțiune, având de înaintat doar un yard sau doi în terenul advers, așa-numitul „joc scurt“, echipa în atac are mari șanse de a câștiga încă o acțiune, fiind tot mai aproape să înscrie - dar dacă pierde mingea în favoarea adversarilor, aceștia au ei șanse mari să înainteze mult în terenul echipei care a pierdut ultimul atac, având apoi la dispoziție patru acțiuni, cu bune perspective de a înscrie puncte pe tabela de scor. Prudența excesivă îi

Acest compromis era productiv cu mulţi ani în urmă, pe vremea fotbalului cu scoruri mici, când defensiva domina şi când echipelor le era greu să avanseze. Dar păstrarea acestei tradiţii este absurdă în prezent, când, prin pase lungi, se avansează atât de uşor în terenul advers. După ce au pritocit datele numerice ale unor mii de meciuri din National Football League, analiştii au ajuns în repetate rânduri la concluzia că, exceptând situaţiile în care o echipă în atac este surprinsă adânc în propriul teren, şutul la distanţă în a patra acţiune este o strategie proastă, fiindcă o mai bună poziţie în teren este mult mai puţin valoroasă decât şansa de a păstra mingea şi de a urmări finalizarea prin *touch domn.11*

Gregg Easterbrook, editorialist la *Tuesday Morning Quarterback*, a calculat că echipa tipică din NFL ar câştiga un meci în plus în fiecare sezon – de multe ori diferenţa dintre calificarea în *playoffs* [faza eliminatorie a campionatului] şi eliminarea prematură din competiţie – dacă şi-ar încerca mai des şansa în a patra încercare. El recomandă echipelor să joace scurt în a patra acţiune dacă nu sunt înghesuite dincolo de linia de 20 de yarzi din propriul teren.28 Analiştii de date numerice de la *New York Times* au calculat că dacă o echipă trebuie să avanseze doar un singur yard, ar face bine să forţeze oriunde s-ar afla pe teren dincolo de linia de 8 yarzi din propriul teren. În vreme ce recomandarea pare nesăbuită, în aceste situaţii de joc scurt în a patra acţiune şansele sunt mult mai mari de partea echipei care atacă: jucătorii ei se pot aştepta să reuşească de două ori mai frecvent decât să eşueze.29

Dar, după cum am văzut, un raport de 2 la 1 nu este, de obicei, suficient ca să învingă predispoziţia negativităţii.

---

determină pe antrenori să nu rişte a doua posibilitate; din acest motiv, introduc pe teren șuterul echipei, care trimite mingea departe în terenul echipei adverse, lovitura cu piciorul numindu-se punt, și astfel cedează inițiativa, pentru ca adversarii să înceapă prima lor acțiune de atac cât mai departe de centrul terenului, având de parcurs o distanță mai mare până la terenul de țintă al echipei proprii.

Un antrenor ştie că dacă atacă din toate puterile şi atacul reuşește, i se va recunoaşte un oarecare merit, dar atacul nu va figura printre fazele cele mai spectaculoase din rezumatul meciului. Dacă atacul eşuează şi cealaltă echipă ajunge să înscrie pe tabela de scor, faza va fi extrem de vizibilă. Comentatorii îl vor acuza de nesăbuinţă şi vor avertiza că această „pierdere de avânt" ar putea fi „punctul de răscruce" al meciului. Dacă echipa pierde la un scor strâns, acea încercare eşuată din a patra acţiune va fi acuzată de înfrângere şi va fi dată apoi la nesfârşit în reluare după meci.30

Iată de ce este nevoie de un antrenor temerar ca echipa să joace inteligent. Este nevoie de cineva cu doza de iconoclasm – şi cu siguranţa jobului – de care s-a bucurat Bill Belichick, antrenorul echipei New England Patriots, renumit pentru victoriile lui din Super Bowl şi inteligenţa lui strategică. Dar până şi Belichick optează numai rareori să joace scurt în a patra acţiune, iar reputaţia lui nu îl apără de acuzele comentatorilor şi ale suporterilor când încercările de a juca ofensiv dau greş. Câţiva antrenori s-au uitat pe statistici şi au declarat că urmăresc să îşi asume mai multe riscuri în a patra acţiune, dar le vine greu să se ţină de cuvânt când soseşte clipa să facă aşa cum au spus.

Un antrenor îşi poate spune sieşi că şansele sunt de partea lui, dar în mintea lui se derulează acele reluări de faze în care echipa a ratat, aşa că îşi poate imagina cu mult mai mare vivacitate eşecul decât succesul – şi, în consecinţă, ca şi în experimentele de dat cu banul, intuiţia viscerală supraestimează şansele de eşec. Chiar dacă a început meciul decis să joace inteligent, conform datelor statistice, când vine clipa şovăie să o facă. Va căuta o scuză ca să joace sigur, spunându-şi că statisticile nu se aplică în situaţia dată, fiindcă defensiva echipei adverse este atât de puternică, ori fiindcă unul dintre atacanţii din prima linie este accidentat sau fundaşul său nu este în formă. Va ignora datele statistice, va trimite şuterul în

teren şi va răsufla uşurat. Orice s-ar întâmpla, nimeni nu îl va critica pentru că a ales soluţia jocului sigur. Puterea răului a avut câştig de cauză.

Există totuşi un antrenor de fotbal care a înţeles cum să învingă această putere, iar experienţa lui merită să fie aplicată nu doar pe teren.

Faceţi totul ca să reuşiţi

Când a fost întrebat cum a ajuns antrenorul care nu recurge niciodată la *punct* – un şut cât mai departe în terenul advers în cea de-a patra acţiune –, prima explicaţie a lui Kevin Kelley trimite la deprinderile lui de lectură. El îşi petrece mai puţin timp citind cărţi despre fotbal şi mai mult devorând cărţi de psihologie şi de economie comportamentală. Ştie totul despre principiul aversiunii faţă de pierdere.

Înţelege că puterea răului îl poate face pe oricine să acţioneze iraţional, inclusiv pe el. Chiar înainte de-a discuta cu noi, încercase să introducă un cablu de încărcare în telefonul său şi, la prima încercare, l-a introdus invers.

— Am senzaţia că aşa mi se întâmplă de fiecare dată, a spus el. Ştiu că şansele de a introduce cablul corect sunt fifty-fifty, dar aş jura că greşesc în 90% dintre situaţii. Este uimitor modul în care cu toţii gândim atât de negativ.

Ca să învingă această înclinaţie în jobul său, Kelley s-a antrenat să îşi schimbe perspectiva. Antrenamentul şi punerea în practică nu au fost uşoare, dar Kelley a considerat că era o necesitate când a devenit antrenorul echipei Academiei Pulaski din Little Rock, Arkansas. I s-a cerut să transforme echipa liceului dintr-un competitor de pluton într-un candidat la titlu, dar urma să concureze împotriva unor şcoli mai prestigioase, care puteau să atragă mai multe talente, iar acest dezavantaj nu putea fi eliminat. Şi-a dat seama că avea un avantaj psihologic faţă de rivalii săi: „Mie nu prea îmi pasă de ceea ce spun ceilalţi cât timp cred că procedez corect”. Era dispus să încerce o abordare neconvenţională, chiar dacă şi-ar fi

atras critici şi huiduieli.

Înainte de începerea sezonului, a studiat statisticile din fotbal şi s-a străduit să se concentreze asupra lucrurilor bune care s-ar putea întâmpla unei echipe care joacă scurt în a patra acţiune. Era propria versiune de strategie care fusese testată în unele experimente de dat cu banul efectuate de psihologi. După cum menţionam mai devreme, un motiv al credinţei iraţionale că şansele sunt potrivnice când oamenii dau cu banul este faptul că îşi petrec mai mult timp reflectând asupra perspectivei de a pierde decât asupra posibilităţii de a câştiga. Când cercetătorii i-au îndemnat pe oameni să acorde un timp egal reflecţiei asupra câştigului, aceştia au devenit mai raţionali în modul lor de a paria. Kelley a obţinut acelaşi efect reflectând asupra punctelor suplimentare pe care le-ar înscrie dacă ar ataca hotărât în a patra acţiune. Beneficiile erau clare pe hârtie, dar el ştia că în timpul unui meci ar fi vulnerabil în faţa acelor temeri induse de intuiţia viscerală, care i-ar cere să şuteze mingea cât mai departe în terenul advers.

„Am vrut să iau înainte de meci cât mai multe decizii cu putinţă, înainte de a fi stăpânit de emoţii”, ne-a explicat el. „Într-o perspectivă limitată este raţional să joci sigur în a patra acţiune. Suporterii nu se vor înfuria şi nu vei fi criticat în media dacă pierzi mediul. Trebuie să ai în vedere imaginea de ansamblu şi să vezi câte puncte vei înscrie pe termen lung”.

În consecinţă, Kelley şi-a impus o regulă: să nu recurgă niciodată la serviciile şuterului. Regula lui admitea excepţii în doar câteva situaţii speciale, printre care ultimele secunde înainte de pauză când echipa se găsea masată aproape de propriul teren de ţintă şi nu mai era timp să înscrie, chiar dacă avea câştig după prima acţiune. În primul sezon, echipa lui a avut în medie un *punct* pe meci, după care a restrâns şi mai mult regula, astfel încât echipa a mai avut doar un *punct* pe sezon. Nu doar forţează din toate puterile în a patra acţiune şi joacă scurt,

încercând să avanseze. Chiar dacă urmează a patra acţiune şi echipa este înghesuită pe linia sa de un yard, el respectă regula şi nu cheamă şuterul în teren să trimită mingea cât mai departe spre terenul advers.31

Viaţa este mai complicată decât fotbalul, dar această tehnică poate să dea frecvent rezultate şi în afara terenului: luaţi decizia în propriile mâini. În loc să vă încredeţi în sentimentele voastre de moment, adoptaţi dinainte o regulă. O regulă simplă – dacă sunt în situaţia x, voi face *y* – vă poate ajuta să evitaţi nevoia compulsivă de siguranţă precum şi alt comportament defensiv cauzat de aceeaşi neputinţă de a vedea lucrurile în ansamblu. Este o apărare de predispoziţia negativistă – o regulă pe care creierul raţional o poate opune impulsurilor iraţionale.

Aidoma antrenorilor de fotbal, suntem prea adeseori tentaţi de un câştig pe termen scurt mai mult decât de un nebulos beneficiu pe termen lung. Iată de ce indivizii care tărăgănează lucrurile îşi pierd vremea pe internet în loc să lucreze la proiectul care trebuie finalizat luna următoare. Iată de ce fumătorii şi alcoolicii aleg plăcerea imediată în detrimentul sănătăţii lor viitoare. Ieşirea din orice formă de dependenţă, fie că vorbim de siguranţă ori de un obicei dăunător, constă în a urma o regulă în loc să dai ascultare pornirilor viscerale.

Când sunteţi într-o situaţie care nu conduce de la sine spre nişte reguli, puteţi să lăsaţi din propriile mâini decizia, ascultând îndrumările altcuiva. În acele experimente legate de aversiunea faţă de pierdere în jocurile de noroc, când oamenii au fost întrebaţi cum ar trebui să parieze altcineva, au luat decizii mai inteligente decât pariorul însuşi. Outsiderii nu se temeau că îşi vor pierde banii lor, aşa că, dacă şansele erau favorabile, erau mai dornici să parieze şi pe mize mai mari.32

A fost o descoperire importantă, deoarece a arătat că predispoziţia negativistă nu înclină în mod egal toate deciziile. Efectul este mai puternic pentru lucrurile mai importante pentru noi, precum conservarea şi apărarea

propriei persoane şi, cel mai probabil, a unui partener erotic sau a unui membru de familie. Dar dacă decizia implică un necunoscut, după cum s-a văzut în experimentele cu jocuri de noroc, atunci creierul nu manifestă aceeaşi predispoziţie.

Aşadar, când vă confruntaţi cu o decizie indiferent în ce fel potenţial costisitoare, puteţi evita nevoia compulsivă de siguranţă ţinând seama de sfatul cuiva care înţelege riscurile, dar nu are nimic personal de pierdut, precum un coleg, un prieten sau un consilier. La bursă, de exemplu, una dintre cele mai comune greşeli pe care le fac investitorii este să păstreze prea mult un stoc de acţiuni a căror valoare scade fiindcă le repugnă ideea de a suporta pierderea. Este o versiune a ceea ce economiştii numesc *sunk-cost fallacy* – „eroarea costurilor irecuperabile" – care survine când indivizii ori companiile refuză să abandoneze un proiect condamnat să eşueze pentru că nu vor să renunţe la timpul şi la banii pe care i-au investit în el. Ar fi mai bine pentru ei să treacă totul la capitolul pierderi, dar acea decizie este atât de dificilă, încât nu este luată până când nu vine un outsider cu o perspectivă diferită – neavând niciun interes personal afectat de asumarea pierderii.

Odată ce Kelley şi-a învins dorinţa obsesivă de siguranţă, odată ce a respectat o regulă bazată pe analiza expertă a unor outsider! a descoperit că statisticienii au subestimat, de fapt, beneficiile. Conform predicţiilor, jucătorii lui au reuşit cel mai adesea jucând scurt în a patra acţiune, dar au reuşit adeseori şi jucând lung în a patra acţiune, scorurile compensând eşecurile. Dar asta nu era tot. Un beneficiu suplimentar a fost modul în care jucătorii se antrenau în timpul săptămânii: nu mai era necesar să exerseze şutul la distanţă, ceea ce le oferea în fiecare zi 25 de minute suplimentare în care să exerseze alte faze de joc. Un alt avantaj era un plus de flexibilitate în timpul meciului. Când o ofensivă convenţională se află la a treia acţiune, iniţiată undeva departe în terenul advers,

defensiva celeilalte echipe se retrage, jucătorii fiind preocupaţi să intercepteze mai degrabă o pasă în adâncime decât să blocheze un *run* – o cursă cu mingea la mână, ştiind că, după aceea, echipa în atac mai are la dispoziţie doar o singură acţiune. Apărarea împotriva echipei lui Kelley este mult mai dificilă. În a treia acţiune poate să facă ce vrea – o cursă cu mingea sau o pasă, scurtă sau lungă – ştiind că va mai avea o şansă în a patra acţiune.

Echipa mai beneficiază de un neaşteptat efect psihologic. Antrenorilor le place să discute despre „factorul moral” când explică de ce nu ţin seama de recomandările statisticienilor. A fost de multe ori scuza lor tipică atunci când joacă sigur în a patra acţiune: dacă echipa riscă şi pierde, jucătorii vor fi descurajaţi şi evoluţia lor ulterioară va avea de suferit. Sună plauzibil – la urma urmei, evenimentele rele au realmente un impact emoţional disproporţionat –, dar efectul nu apărea la echipa lui Kelley. Jocul nu se înrăutăţea după un eşec. Când Kelley a analizat cifrele ca să măsoare impactul strategiei sale din a patra acţiune, singurul efect psihologic pe care l-a descoperit se manifesta asupra *celeilalte* echipe.

Dacă defensiva adversă nu reuşea să oprească echipa lui în a patra încercare, brusc era mult mai probabil să comită ulterior o greşeală şi să permită în următoarele acţiuni un avans al celor de la Pulasky adânc în terenul lor. Jucătorii lui Kelley puteau să suporte un eşec în a patra acţiune, deoarece el îi învăţase să vadă lucrurile în ansamblu, pe când cealaltă echipă era buimăcită fiindcă se concentra asupra unui singur eşec. Pe lângă faptul că îi învăţase pe jucătorii lui să învingă predispoziţia negativistă, Kelley folosea puterea răului ca săâşi intimideze psihologic adversarii.

Suma acestor avantaje a dat naştere unei noi surse de energie în Arkansas. Când ofensiva convenţională a unei echipe din campionatul liceelor are posesia balonului,

va încerca să înscrie un *touch down* sau un *field goal*[5] cam în o treime din acţiuni. Echipa lui Kelley înscria în trei sferturi dintre acţiuni, marcând în medie 50 de puncte pe meci, iar acele puncte erau, practic, marcate prin *touch down*, deoarece strategia lui interzicea şuturile de orice fel. Când aveau o a patra acţiune din apropierea terenului de ţintă al echipei adverse, alţi antrenori alegeau siguranţa unui *field goal* de trei puncte în loc să rişte forţarea unui *touch down* de şase puncte. Dar Kelley nu alegea această soluţie decât într-o situaţie în care şansele înclinau copleşitor în favoarea unei încercări de a şuta mingea printre bare, ceea ce se întâmplă cam o dată pe sezon. În rest, indiferent unde se găsea echipa lui pe teren sau cu câţi yarzi trebuia să avanseze, el mergea cu toate forţele spre ţintă – cu un succes fenomenal.

În cele trei decenii de până la sosirea lui Kelley, Pulasky Academy a ajuns în semifinalele campionatului statal din Arkansas numai de două ori şi a pierdut de fiecare dată. În cele şaisprezece sezoane sub conducerea lui Kelley, echipa a ajuns în semifinale de treisprezece ori şi a mers mai departe, câştigând campionatul statal de şapte ori. Recordul i-a adus recunoaşterea naţională, inclusiv titlul de Antrenorul Anului din SUA, conferit de *USA Today*, şi este invitat să ţină conferinţe în toată ţara în care îşi explică strategia sa radicală.33

Cu toate acestea, încă nu i-a convertit pe ceilalţi antrenori. Într-o lume raţională, recordul lui ar fi suficient să atragă imitatori, dar nevoia compulsivă de siguranţă nu este raţională.

— Antrenorii mă ascultă şi îmi spun că am dreptate în ceea ce priveşte şansele, dar îmi explică apoi de ce nu ar da rezultate la echipa lor sau de ce nu îşi pot permite riscul de a-şi pierde jobul, a spus el. Aversiunea faţă de

5 Field goal - șutarea mingii printre barele „țintei“ (goaî)\ mingea nu trebuie să atingă terenul, ci este lovită din aer. Este echivalentul așa-numitului drop goal din rugby, sport cu care fotbalul american are mult mai multe asemănări decât cu fotbalul european - soccer în terminologia americană.

pierdere urcă şi mai sus în ierarhie. Am discutat despre un post de antrenor la nivel de colegiu, la universităţi despre care ai crede că nu au nimic de pierdut – echipele lor oricum nu câştigă niciodată –, însă directorii departamentelor de sport se tem că îşi pierd jobul dacă mă angajează şi nu vin rezultatele.

Singurii pe care i-a convertit sunt spectatorii de acasă, care obişnuiau să-l huiduie când echipa rata în a patra acţiune. În primul sezon, strategia lui stârnea atâta ostilitate încât, în rarele ocazii când mingea era şutată departe în terenul advers, suporterii aplaudau frenetic. Dar pe urmă au văzut rezultatele pe termen lung. Rata lui generală de pozitivitate – 192 de reuşite faţă de 27 de eşecuri – depăşește cu mult raportul de 4 la 1 şi chiar tradiţionaliştii cei mai inflexibili au fost convinşi.

— Acum, dacă începe careva să huiduie, a spus Kelley, oamenii din tribună se întorc spre el şi strigă: „De ce huidui, idiotule? Noi câştigăm de fiecare dată jucând astfel”.

Există o strategie de înfrângere a puterii răului: copleşirea lui cu mult bine. Există diverse tehnici de accentuare a laturii pozitive şi le vom discuta mai încolo. Dar mai întâi ne vom concentra asupra unei strategii mai eficiente: eliminarea negativului. Datorită acelui raport de 4 la 1, obţineţi mult mai mari avantaje începând cu lucrurile rele.

Capitolul 2

Lecţiile iubirii?

Eliminaţi negativul în jurămintele tradiţionale care se rostesc cu ocazia căsătoriei există o elegantă simetrie: la bine şi la rău. Dar iubirea nu este simetrică şi cei mai mulţi dintre noi nu ne dăm seama cât de disproporţionată poate să fie. Mai răul cântăreşte mult mai greu decât mai binele în mariaj sau în oricare altă relaţie. Un conflict minor poate avea consecinţe ruinătoare când puterea răului vă copleşește judecata, stârnindu-vă să comiteţi nişte acţiuni care vă vor înstrăina partenerul de viaţă, un prieten sau

propriul copil. Efectul negativităţii amplifică defectele lor, reale sau imaginare, începând cu ingratitudinea lor, deoarece sunteţi predispuşi să judecaţi părtinitor de o exagerată încredere de sine, care hiperbolizează propriile calităţi. În consecinţă, vă întrebaţi cum se face că partenerul de viaţă, prietenul sau copilul vostru pot fi atât de egoişti şi atât de orbi în faţa virtuţilor voastre – după câte aţi făcut pentru ei. Contemplaţi unul dintre cele mai exasperante mistere ale vieţii: *de ce nu mă apreciază*?

Avem unele răspunsuri, graţie psihologilor care au urmărit fericirea cuplurilor. Bazându-se pe calificativele pe care partenerii le acordă propriei satisfacţii, au descoperit că, de obicei, viaţa de cuplu nu se ameliorează. În mod tipic, în timp calificativele sunt tot mai proaste.1 Căsătoriile reuşite se definesc nu prin îmbunătăţirea relaţiei, ci prin evitarea declinului ei. Asta nu înseamnă că mariajul este o nenorocire. Emoţiile amorului nebun pălesc, aşa că euforia care iniţial a sudat un cuplu nu se poate menţine timp de decenii, dar majoritatea cuplurilor găsesc alte surse de mulţumire şi rămân în general mulţumite (deşi nu tot atât de mulţumite ca la început). Uneori, declinul satisfacţiei este totuşi atât de abrupt încât mariajul este sortit să se destrame. Urmărind în timp interacţiunile din sânul cuplurilor, cercetătorii au elaborat o teorie surprinzătoare privind destrămarea relaţiilor – sau, cel puţin, o teorie care i-a surprins pe cercetători şi cuplurile certăreţe. Teoria nu ar fi fost un şoc pentru Anthony Trollope, care a publicat propria versiune a ei în 1869, fără să fi beneficiat de niciun experiment de laborator.2

Teoria a fost expusă în *El ştia că are dreptate*, un roman prea vizionar pentru a fi bine primit la vremea lui. Nu a reuşit să fie pe placul criticilor şi cititorilor victorieni deoarece povestea părea cu totul improbabilă: o familie fericită, distrusă fără niciun motiv. Louis şi Emily Trevelyan formează un cuplu căruia totul îi merge din plin. Sunt tineri şi se iubesc. Amândoi sunt superbi, inteligenţi,

onorabili şi bine-crescuţi. Emily, fiica unui diplomat dintr-o colonie îndepărtată, nu are o poziţie socială distinsă şi bani, dar Louis le are pe amândouă şi este fericit să le împartă cu soţia lui, pe care o adoră. Când proaspăt însurăţeii se stabilesc la Londra, par cuplul perfect, exceptând un indiciu pe care Trollope îl strecoară în timpul unei conversaţii între părinţii lui Emily, când mama observă că ginerelui său „îi place să facă totul în felul lui”.

„— Dar felul lui este atât de bun, spune tatăl. Va fi o călăuză foarte bună.

— Dar şi lui Emily îi place să procedeze în felul ei, răspunde mama”.

În primii doi ani de căsnicie au un bebeluş și sunt constant topiţi de fericire, până într-o zi când Emily primeşte vizita unui celibatar de vârstă mijlocie, vechi prieten cu tatăl ei. Emily nu vede nimic rău în această vizită, ceea ce este de înţeles întrucât ea este nou-venită pe scena societăţii londoneze. Louis este totuşi îngrijorat, nu pentru că se îndoieşte de fidelitatea soţiei sale. Acel celibatar are o reputaţie de Lothario,[6] iar vizitele lui acasă la o altă femeie măritată au stârnit un scandal care a silit familia doamnei să îşi ia tălpăşiţa din Londra. Când Louis îi explică lui Emily situaţia, aşteptându-se ca ea admită că alte vizite ar da naştere unor bârfe, ea nu-l ia în serios, insistând că nimeni nu o poate suspecta de infidelitate. Exasperat de nonşalanţa ei, Louis îşi pierde cumpătul şi declară că nu vrea să mai audă de nicio vizită a personajului cu pricina.

Izbucnirea lui o face pe Emily să se simtă rănită şi umilită. Cum a putut soţul ei să o trateze cu atâta dispreţ? Cum, după tot devotamentul ei faţă de el, poate să se îndoiască de onoarea ei? în timpul următoarei vizite, celibatarul începe să flirteze, făcând-o pe Emily să îşi dea

6 Lothario - numele unui personaj al unei istorii inserate de Miguel de Cervantes în romanul său Don Quijoter, a devenit numele generic al unui seducător de femei lipsit de scrupule, așa cum Iago, de exemplu, din piesa Othelo, de Shakespeare, a devenit un exponent generic al intrigantului perfid etc..

seama că Louis avea dreptate, dar ea tot nu-i poate ierta grosolănia. Îşi spune sieşi că va pune capăt vizitelor numai dacă Louis îşi cere mai întâi scuze pentru că a tratat-o atât de rău.

Dar acum Louis nu are chef să se scuze. Cum a putut soţia lui să se întâlnească din nou cu acest Lothario? Cum poate să-i pese atât de puţin de sentimentele lui? îşi pune eterna întrebare – *De ce nu mă respectă*? – şi face un inventar al relaţiei dintre ei:

„Şi atunci a început să recapituleze toate lucrurile bune pe care le făcuse pentru soţia lui şi toate motivele pe care i le oferise pentru a-i fi recunoscătoare. Nu o luase el la pieptul său şi nu îi dăruise jumătate din tot ceea ce avea numai de dragul ei, necerându-i în schimb nimic altceva decât iubirea ei? Avusese bani, situaţie, un nume – toate câte fac ca viaţa să merite a fi trăită. O găsise într-un colţ îndepărtat al lumii, fără nicio avere, fără niciunul dintre avantajele unei familii distinse ori ale poziţiei sociale… dar el îi dăruise inima şi mâna şi casa lui”.

Inventarul este exact, dar, în ultimă instanţă, calculele lui Louis sunt la fel de greşite pe cât este şi socoteala lui Emily când îşi numără actele ei de devotament. Mariajul lor este condamnat pentru că amândoi numără lucrurile nepotrivite.

Iubirea dusă de râpă

Imaginaţi-vă că persoana cu care aveţi o relaţie face nişte lucruri enervante. (Pentru asta nu aveţi nevoie de multă imaginaţie.) Poate că persoana risipeşte banii, flirtează cu amicii voştri sau nu este atentă când povestiţi ceva. Ori poate că este o zgârcită care amuţeşte în prezenţa prietenilor voştri, dar vă plictiseşte cu nişte poveşti din care nu se desprinde niciodată o idee. Cum reacţionaţi?

a. Nu faceţi nimic şi speraţi că treptat lucrurile vor merge mai bine.

b. Îi explicaţi ce vă deranjează şi stabiliţi un compromis.

c. Sunteţi indispuşi. Nu spuneţi nimic, dar vă distanţaţi emoţional de acea persoană.

d. Căutaţi o ieşire. Ameninţaţi că rupeţi relaţia ori începeţi să căutaţi o nouă relaţie.

Aceste reacţii formează o matrice utilizată într-un studiu clasic privind modul în care cuplurile încearcă să îşi rezolve problemele. Psihologii de la Universitatea din Kentucky au identificat două strategii generale, constructive sau distructive, fiecare putând să fie ori pasivă ori activă. Strategiile constructive par raţionale şi admirabile, dar nu fac mare lucru. Loialitatea pasivă nu are niciun impact notabil în evoluţia relaţiei; încercarea activă de a găsi o soluţie a îmbunătăţit lucrurile doar în mică măsură.3

Conform concluziei la care au ajuns psihologii, importante au fost aspectele rele: „Ceea ce determină dacă o relaţie «merge» nu depinde prea mult de lucrurile bune şi constructive pe care partenerii le fac sau nu le fac unul pentru celălalt, ci îndeosebi de lucrurile distructive pe care le fac ori nu le fac reacţionând faţă de problemele din cuplu”. Când rămâi pe tăcute ferm alături de partener, de multe ori loialitatea de care dai dovadă trece neobservată. Dar când te retragi în tăcere din relaţie ori când lansezi ameninţări furioase, poţi declanşa o spirală dezastruoasă de represalii.4

„Motivul pentru care relaţiile pe termen lung sunt atât de dificile”, spunea Caryl Rusbult, care a coordonat studiul privind cuplurile, „este că mai devreme sau mai târziu o persoană poate fi negativă atât de mult timp încât celălalt începe să reacţioneze negativ la rândul său. Când se întâmplă acest lucru, relaţia devine greu de salvat”. 5 Negativitatea este o boală greu de vindecat – şi este foarte contagioasă. Alţi cercetători au descoperit că dacă partenerilor li se cere să evalueze separaţi unul de celălalt aspectele relaţiei dintre ei, petrec un timp mult mai îndelungat gândindu-se la rău decât la bine. Ca să treci cu bine de aspectele neplăcute, trebuie să opreşti spirala

negativă înainte de-a începe.

Dar să presupunem că aţi reuşit să supravieţuiri fără probleme perioadei în care vă curtaţi. Tocmai aţi absolvit ciclul de întâlniri romantice şi acum vă bucuraţi de un mariaj fericit. Sufletul pluteşte, inima cântă, iar creierul vă este inundat de oxitocină, dopamină şi alte substanţe neurochimice asociate cu iubirea. Probabil nu aveţi chef să participaţi la un studiu ştiinţific, dar alte perechi recent căsătorite au fost convinse să ia parte la un proiect de lungă durată, numit PAIR. (Explicit, numele deloc romantic este Processes of Adaptation in Intimate Relationships.) Aceste cupluri din Pennsylvania centrală au fost intervievate în primii doi ani de căsătorie de psihologi care au catalogat atât aspectele pozitive, cât şi cele negative ale relaţiilor matrimoniale.

Unii indivizi erau deja ambivalenţi sau ostili faţă de partenerii lor – având tendinţa să divorţeze în scurt timp –, dar majoritatea cuplurilor manifestau multă afecţiune reciprocă şi au continuat să sărbătorească mai multe aniversări. Cu toate acestea, pe termen lung aceste iniţiale sentimente tandre nu s-au dovedit nişte semne prevestitoare demne de încredere. După un deceniu, un număr disproporţionat de cupluri care fuseseră „aproape ameţitor de afectuoase” nu mai erau împreună. Ca grup, cei divorţaţi fuseseră cu o treime mai tandri în primii ani decât cei care au continuat să se bucure multă vreme de căsnicii fericite. Pe termen scurt, pasiunea le-a dăruit capacitatea de a depăşi defectele şi certurile lor, dar acele sentimente pozitive nu au reuşit să asigure lunga durată a mariajului. Încă o dată, modul în care au abordat aspectele negative – îndoielile, frustrările, problemele lor – anticipa dacă mariajul va supravieţui sau nu. Negativitatea îi loveşte pe tineri cu forţă sporită, acesta fiind unul dintre motivele pentru care este mai probabil ca oamenii care se căsătoresc devreme să divorţeze în comparaţie cu cei care amână căsătoria. (Un alt motiv este faptul că tinerii tind să aibă mai puţini bani, ceea ce presupune un stres mai

accentuat.) 6

Pentru unele cupluri este, desigur, mai bine să se despartă, dar mult prea multe dintre ele sabotează o relaţie care ar fi putut să dureze. Cercetătorii care urmăresc evoluţia cuplurilor au fost în repetate rânduri uimiţi să vadă relaţii distruse chiar în absenta unor cauze evidente. Ca să testeze o teorie, psihologii Sandra Murray şi John Holmes au adus mai multe cupluri în laborator şi le-au cerut să completeze nişte chestionare, soţii fiind aşezaţi la mese în aşa fel încât să stea cu spatele unul faţă de celălalt. Experimentatorul le-a explicat că amândoi soţii urmau să răspundă la aceleaşi întrebări şi că era important să nu comunice nicicum în timp ce completau chestionarul.

În realitate, chestionarele erau diferite. Unul le cerea subiecţilor să menţioneze ce nu le place la partenerii lor. Puteau să înşire oricâte trăsături doreau, dar li s-a spus că este în regulă dacă nu menţionau decât una singură. Subiecţii, care se curtaseră în medie un an şi jumătate, aveau puţine lucruri de care să se plângă, fiind, în marea lor majoritate, destul de mulţumiţi. De regulă, au menţionat una sau două privinţe în care partenerii lor nu erau ideali, după care au pus creionul jos. Ceilalţi parteneri au primit o sarcină total diferită: li s-a cerut să noteze toate lucrurile din casă. Primind indicaţia să menţioneze cel puţin 25 de itemi, s-au apucat să scrie – indicând piese de mobilier, articole de bucătărie, gadgeturi, cărţi, piese de artă şi altele – şi, de multe ori, încă scriau când experimentatorul s-a întors după cinci minute.

În acest timp, celălalt partener stătea la locul său neavând ce face altceva decât să tragă cu urechea la ce scria celălalt – presupunând că trebuie să fie un vast repertoriu al sentimentelor sale. Unul s-a străduit să enunţe una sau două insatisfacţii, dar celălalt se pare că vede relaţia cu alţi ochi. Ca de obicei în astfel de studii, ulterior partenerii au fost informaţi de acest truc, aşa că nimeni nu a plecat acasă nefericit. Dar, înainte de a le

dezvălui adevărul, experimentatorii au pus mai multe întrebări despre relaţia dintre soţi şi s-a dovedit că păcăleala a avut un mare impact asupra unora dintre participanţi: cei deja înclinaţi spre nesiguranţă. Indivizii cu o înaltă stimă de sine (după cum a rezultat dintr-un test anterior experimentului) s-au simţit uşor ameninţaţi, dar nu s-au supărat, fiind suficient de siguri de ei ca să ştie că perechile lor îi preţuiesc. Dar indivizii cu stima de sine scăzută au reacţionat intens faţă de presupusa cascadă de critici.

Odată ce au auzit că se scrie atât de mult în spatele lor, s-au temut că perechea i-ar putea respinge şi frica a pus stăpânire pe ei. Ca să se apere, şi-au schimbat propriile atitudini. Le-a scăzut consideraţia şi afecţiunea faţă de partener. S-au simţit mai puţin apropiaţi, mai puţin încrezători şi mai puţin optimişti în privinţa relaţiei lor. Oamenii nesiguri de ei au reacţionat în mod gratuit, deoarece, în realitate, erau la fel de preţuiţi ca indivizii siguri de ei. Dar au proiectat îndoielile faţă de propria persoană în mintea partenerului. Au presupus că acesta i-ar judeca tot atât de aspru pe cât se judecau ei înşiși.7

Acest tip de autoapărare inutilă este deosebit de dăunătoare într-o relaţie, după cum au descoperit Murray şi Holmes într-un alt studiu, urmărind trei ani un grup de cupluri de dată recentă. Mult prea adesea, cuplurile păreau în formă bună – aveau relativ puţine conflicte –, dar, după o vreme, intrau în joc sentimentele de insecuritate ale unui partener. Îl respingea mintal pe celălalt ori subestima valoarea relaţiei, deşi nu exista niciun pericol real. Îi displăceau la culme nişte sacrificii de rutină, cum ar fi să stea acasă seara în loc să iasă în oraş cu prietenii. La început, relaţia lor se număra printre cele mai solide, dar s-au despărţit rapid, precum în mariajul descris în roman*ul Ei ştia că are dreptate*?

În romanul lui Trollope nimeni nu înţelege de ce Louis şi Emily sunt atât de furioşi. La nesfârşit, prietenii şi familia îi imploră pe cei doi să uite neînţelegerile dintre ei.

Dar fiecare încercare de împăcare dă greş, precum scrisoarea pe care Louis i-a trimis-o lui Emily, pledând pentru salvarea căsniciei lor. „Deocamdată nu te suspectez câtuşi de puţin că ai fi făcut ceva rău”, îi scrie el, „ori să fi spus măcar ceva jignitor fie pentru calitatea mea de soţ, fie pentru poziţia ta de soţie a mea”.

El se aşteaptă ca ea să aprecieze încercarea lui de reconciliere, dar, în schimb, ea reţine doar un cuvânt: el nu o suspectează *deocamdată* de niciun păcat. *Deocamdată*! Prin urmare, s-ar părea că el bănuieşte neapărat că ar fi capabilă de adulter în viitor! în mintea ei, acel cuvânt cântăreşte mai greu decât toate declaraţiile de dragoste din restul scrisorii, dar Louis nu înţelege de ce ea rămâne supărată, aşa că plin de furie escaladează conflictul. Intriga romanului i-a lăsat pe mulţi cititori tot atât de frustraţi pe cât erau prietenii celor două personaje – cum pot doi oameni care se iubesc să continue a se înţelege greşit şi a reacţiona exagerat? –, dar este o descriere remarcabil de precisă a modului în care efectul negativităţii erodează o relaţie. „Adevărul este că fiecare dorea ca celălalt să îşi recunoască o greşeală”, scrie Trollope. „Când s-au confruntat, fiecare era atât de mâhnit, încât nu au făcut nicio încercare de-a se împăca”.

Observând gâlcevile dintre soţi iritaţi, cercetătorii au remarcat acelaşi tipar al diferenţelor de gen pe care le zugrăvise Trollope. Ca Louis, bărbaţii nesiguri tind să se concentreze asupra temerilor de infidelitate sexuală a soţiei. Mistuiţi de gelozie chiar dacă aceasta nu are nicio cauză, devin foarte posesivi şi dominatori, ceea ce încordează relaţia şi, în cele din urmă, o îndepărtează pe soţie. Femeile nesigure se tem mai puţin de infidelitatea sexuală a soţului decât de alte tipuri de respingere şi tind să reacţioneze cu ostilitate mai degrabă decât cu gelozie. Aceste reacţii diferite au fost catalogate într-un studiu care a vizat nişte cupluri din New York City, înregistrate video într-un laborator de la Columbia University în timp ce discutau despre problemele lor.

Ori de câte ori unul dintre parteneri se comporta negativ – se plângea, vorbea pe un ton ostil, îşi dădea ochii peste cap, îşi nega responsabilitatea, îl insulta pe celălalt –, acţiunea era clasificată şi numărată. Conduşi de Géraldine Downey, cercetătorii au constatat că era cel mai probabil ca indivizii nesiguri să acţioneze negativ. Propria teamă de respingere amplifica, fără îndoială, suferinţa lor, deoarece, pentru ei, o ceartă nu era legată numai de o problemă concretă, ci era un semn al unor probleme grave şi un semnal rău prevestitor că relaţia era în pericol. Erau atât de influenţaţi de înclinaţia spre negativitate încât trăiau într-o stare de anxietate. Reacţia lor de panică era să îşi respingă partenerul – cu nefericit succes, după cum au constatat cercetătorii urmărind cuplurile mai mulţi ani. A reieşit că era foarte probabil ca oamenii sensibili faţă de respingere să sfârşească în singurătate. Teama lor de respingere a devenit o profeţie care se autoînfăptuieşte.9

Efectul negativităţii a fost confirmat de un studiu şi mai amplu privind mai multe cupluri din Seattle, cărora li s-a montat aparatură de măsurare a pulsului şi a altor reacţii fizice şi care au fost filmate în timp ce discutau despre evenimentele de peste zi şi problemele lor. Ulterior, soţii au vizionat separat înregistrările şi au notat emoţiile pozitive şi negative pe care le-au simţit în fiecare moment al discuţiei. După trei ani, cercetătorii Robert Levenson şi John Gottman au reinvestigat cuplurile ca să vadă care dintre ele aveau încă o căsnicie fericită. Încă o dată a reieşit că momentele negative erau mult mai importante decât cele pozitive. Cuplurile cu cea mai mare probabilitate de a fi nefericite erau acelea care au manifestat nivelurile cele mai ridicate de stres în timpul discuţiilor, măsurate prin încordarea fizică sau prin intensitatea emoţiilor negative. Schimbul reciproc de sentimente pozitive avea un efect minor sau niciun efect asupra perspectivelor mariajului, dar modul în care obişnuia să reacţioneze fiecare soţ faţă de negativitatea celuilalt a fost decisiv. Când o soţie îi răspundea soţului

furios cu aceeaşi monedă ori când un soţ reacţiona la criticile soţiei prin indiferenţă emoţională, era probabil ca relaţia din cuplu să se deterioreze.10

Se pare că negativitatea este mai puţin o problemă în cuplurile homosexuale. Când cercetătorii din Seattle au urmărit vreme de peste un deceniu un grup de cupluri de acelaşi sex, au constatat că atât cuplurile de bărbaţi, cât şi cele de femei aveau tendinţa să fie în toane mai bune decât cele heterosexuale când trebuia să aplaneze un conflict. Partenerii erau mai pozitivi atât în modul de a se declara în dezacord, cât şi în modul de a reacţiona faţă de critici, rămânând mai pozitivi şi după aceea. În cuplurile heterosexuale tiparul cel mai comun de conflict se numeşte „pretenţie-feminină-retra gere-masculină”, un ciclu distructiv, în care femeia iniţiază o plângere sau o critică, iar bărbatul reacţionează închizându-se în sine. Acest tipar este mai puţin probabil în cuplurile de acelaşi sex. Dacă sunt doi bărbaţi, este mai puţin probabil să iniţieze o plângere; dacă sunt două femei, este mai puţin probabil să se replieze emoţional după ce au fost criticate.11

Indiferent de orientarea lor sexuală, multe cupluri se bizuie pe modalităţi nonverbale de împăcare după un conflict, dar cercetătorii au constatat că nici măcar pe sexul satisfăcător nu se poate conta că va aplana certurile aprige dintre soţi. Un studiu privind comunicarea verbală şi cea nonverbală dintre cei recent căsătoriţi a arătat că volumul dialogului negativ – furie, jignire, resentiment – era un predictor solid al fericirii matrimoniale, în vreme ce exprimarea verbală a afecţiunii a fost de puţin ajutor, iar exprimarea ei sexuală nu a avut niciun efect vizibil.12 Alte studii au descoperit beneficii modeste ale sexului, deşi încă o dată puterea răului a avut câştig de cauză. Psihologul Barry McCarthy, terapeut al relaţiilor de cuplu şi cercetător, estimează că atunci când sexul este de calitate, poate contribui în proporţie de 15% până la 20% la fericirea unui mariaj, în vreme ce dacă sexul este nesatisfăcător sau inexistent, poate să devină un factor

mult mai pregnant, scăzând fericirea cuplului cu 50% până la 75%.13 Concluzia lui concordă cu sfatul dat de Big Mama, conducătoarea matriarhală a familiei din piesa [lui Tennessee Williams] *Pisica pe acoperişul fierbinte*. „Când o căsnicie se duce de râpă, râpa este acolo”, îi spune ea nurorii sale, arătându-i patul. „Chiar *acolo*”.

Majoritatea oamenilor nu recunosc efectul negativităţii în relaţiile lor. Când Baumeister îi întreabă pe studenţii lui de ce cred că ar fi buni parteneri sau partenere, ei enumeră lucruri pozitive: sunt prietenoşi, înţelegători, buni la pat, loiali, inteligenţi, amuzanţi. Aceste lucruri sunt importante, dar decisivă este evitarea aspectelor negative. A fi capabil să îţi ţii gura în loc să spui ceva obraznic ori duşmănos va face pentru relaţia voastră mult mai mult decât o vorbă sau o faptă bună.

Relaţia destul de bună

Se poate extrage o lecţie liniştitoare din cercetările vizând relaţiile matrimoniale, care se poate aplica nu doar în căsnicie. Cercetătorii din ştiinţele sociale au descoperit că predispoziţia negativistă guvernează o mulţime de alte relaţii: părinte-copil, elev-profesor, mentor-discipol, şef-angajat. Guvernează, de asemenea, relaţiile ocazionale, precum cele dintre vecini. Una dintre primele descoperiri din psihologia socială a fost „efectul de proximitate”,[7] desprins dintr-un studiu efectuat în anii 1940, care a cartografiat meticulos formarea prieteniilor între vecini într-o recent construită comunitate de case şi apartamente

7 In original, propinquity effect. In psihologia socială, propinquity (derivat din termenul latinesc propinquitas, „apropiere“) este unul dintre principalii factori care conduc la atracția interpersonală. Se referă la proximitatea fizică ori psihologică dintre oameni. Propinquity poate să însemne proximitatea fizică, o relație de rudenie între oameni ori o similitudine de natură între lucruri („asemănătorul atrage asemănătorul“). Doi oameni care locuiesc pe același palier într-o clădire, de exemplu, au o mai mare apropiere decât cei care locuiesc la etaje diferite, așa cum doi indivizi cu opțiuni politic asemănătoare au un grad mai înalt de apropiere decât cei ale căror convingeri sunt radical diferite.

din zona metropolei Boston.

A reieşit că prieteniile depindeau de aceiaşi factori ca preţurile de pe piaţa imobiliară: poziţie, poziţie, poziţie. Era mai probabil ca oamenii să devină prieteni cu vecinii din casa alăturată, iar şansele unei prietenii scad abrupt pe măsură ce creşte distanţa, în aşa fel încât oamenii care locuiesc la doar câteva case distanţă socializează rareori. Efectul de proximitate (cunoscut, de asemenea, şi ca principiul proximităţii) părea un adaos optimist în manualele introductive de psihologie: o dovadă solidă că oamenii pot fi foarte simpatici. Lăsaţi ca drumurile lor să se încrucişeze suficient de frecvent şi ei vor găsi un teren comun.14

Până la urmă, totuşi, alţi cercetători au studiat o altă comunitate, un ansamblu de case dintr-o suburbie a metropolei Los Angeles, şi au investigat nu doar relaţiile amicale, ci şi pe cele de învrăjbire. A reieşit că duşmanii locuiau şi mai aproape decât prietenii. Exista o faţă întunecată a efectului de proximitate. Când vine vorba despre relaţiile bune cu vecinii, răul e mai puternic şi mai rapid decât binele. Consemnând interacţiunile sociale, cercetătorii au constatat că era nevoie de multă socializare pentru legarea unei prietenii, dar una sau două conflicte puteau să îi transforme pe vecini în duşmani irevocabili.15

Acea descoperire nu era un adaos chiar atât de optimist în manualele de psihologie, dar o lecţie practică şi reconfortantă se putea desprinde din ea şi din alte descoperiri privind înclinaţia spre negativitate în evoluţia relaţiilor. Fie că aveţi de-a face cu un vecin, un soţ sau o soţie, un copil sau cu oricine altcineva, lecţia este: nu trebuie să vă străduiţi din răsputeri.

Nu trebuie să daţi prea mare atenţie psihoterapeuţilor care le poruncesc tuturor să se îngrijească de ameliorarea relaţiilor lor. Soţi şi soţii primesc sarcină după sarcină: faceţi sex în fiecare zi, găsiţi timp pentru cine romantice şi vacanţe exotice, faceţi lungi plimbări pe plajă şi deschideţi-vă sufletul. Părinţii au de

îndeplinit şi mai multe corvezi. De când freudienii au început să acuze mamele şi taţii de nevrozele copiilor, părinţii au simţit o enormă responsabilitate de a face totul aşa cum trebuie. Dar cercetările recente legate de efectul negativităţii ne aduc o uşurare, întrucât arată că aceste eforturi sunt supraevaluate.

Pentru părinţii extenuaţi una dintre cele mai încurajatoare dovezi provine din cercetările dedicate inteligenţei, care este, probabil, trăsătura psihologică cel mai bine înţeleasă şi cel mai precis măsurată. Psihologii au vizat diverse populaţii – precum gemenii identici crescuţi separat sau copiii crescuţi de părinţi adoptivi –, urmărind să analizeze doi factori majori care determină coeficientul de inteligenţă [IQJ al unui copil: genele şi mediul. După evaluarea potenţialului genetic al copiilor (bazat pe coeficienţii de inteligenţă ai părinţilor), cercetătorii pot să vadă cum este afectată dezvoltarea cognitivă a copiilor de familiile care i-au crescut. Părinţii înstăriţi şi bine educaţi le pot furniza copiilor o instruire personalizată, o mulţime de cărţi şi accesul la şcoli bune şi programe de perfecţionare. Dacă părinţii sunt lipsiţi de educaţie şi trag mâţa de coadă, copiii au acces la resurse intelectuale mai sărace şi trebuie să depăşească mai multe obstacole.

Studiile au arătat în repetate rânduri că ori de câte ori copiii cresc în familii cu venituri scăzute, în care adulţii nu sunt bine educaţi sau realizaţi pe plan profesional, este mai puţin probabil ca acei copii să îşi valorifice întreaga lor capacitate intelectuală. Unii dintre ei ajung să înflorească în pofida – sau chiar din cauza – dificultăţilor, dar, în medie, coeficienţii lor de inteligenţă au valori mai mici decât s-ar fi putut prezice pe baza potenţialului lor genetic. De fapt, unele studii nu au găsit, practic, nicio corelaţie între potenţialul lor genetic şi coeficientul lor de inteligenţă efectiv, deoarece în atât de multe cazuri mediul negativ copleşește genele pozitive.

Dar mediul are o influenţă infimă în rândul părinţilor din partea superioară a ierarhiei socioeconomice.

Coeficienţii de inteligenţă ai copiilor din aceste familii sunt aproape în totalitate determinaţi de gene. Nu contează dacă părinţii au masterate şi doctorate, dacă fac parte din clasa de mijloc ori dacă sunt bogaţi, dacă sunt doar competenţi ori de mare succes în carieră. Peste un anumit nivel, influenţa parentală nu are cine ştie ce impact asupra capacităţii intelectuale a copilului. Părinţii înstăriţi pot să descânte fătul din uter cu muzica lui Mozart, să angajeze cei mai buni meditatori şi să plătească taxele celor mai exclusiviste şcoli, dar nu pot să ridice semnificativ coeficientul de inteligenţă al copiilor lor. Evitând un mediu negativ, se pot asigura că potenţialul genetic al copiilor este realizat pe deplin, dar numai atât.16

Acelaşi model este valabil şi dacă avem în vedere aspectele de ordin emoţional ale creşterii copiilor. Sandra Scarr, psiholog de la Yale, şi alţi cercetători au descoperit că atâta timp cât părinţii evită comportamentul violent, abuziv sau neglijent, nu contează semnificativ ce fac în rest. Influenţa parentală negativă îi traumatizează pe copii, dar un comportament deosebit de grijuliu nu garantează că părinţii îi vor face pe copii mai fericiţi ori mai sănătoşi. O mare diferenţă nu se vede nici în adolescentă, aceasta fiind concluzia la care a ajuns o echipă de cercetători olandezi după ce au chestionat un larg eşantion de adolescenţi în legătură cu laturile pozitive şi negative ale părinţilor. Calităţile, printre care afecţiunea şi susţinerea emoţională, aveau un efect minor. Ceea ce conta, cel puţin când se punea problema unei predicţii privind care copii vor fi nefericiţi sau vor avea probleme cu legea, erau defectele acţiunii parentale, cum ar fi uşurinţa cu care se enervau părinţii şi pedepsirea puştilor cu prea mare asprime şi în mod nedrept.17

În urma acestor descoperiri, o serie de psihologi i-au sfătuit pe părinţi să o lase mai uşor. În loc să încercaţi a fi perfecţi, în loc să vă simţiţi obligaţi să asistaţi la fiecare meci de fotbal şi să-i ajutaţi pe copii la toate proiectele şcolare, fiţi doar un părinte „destul de bun”. Copilul vostru

o va duce mai departe bine, iar voi veţi culege beneficiile în căsnicie şi în restul vieţii voastre. Ideea de a fi destul de bun nu a convins hoardele de părinţi-helicopter şi de mame-tigru,[8] dar este un sfat excelent, care merită să fie extins şi în sfera altor tipuri de relaţii.

Fiţi un soţ destul de bun, o soţie destul de bună, un prieten ori un vecin destul de bun, un profesor sau un şef destul de bun. Concentraţi-vă nu pe dorinţa de-a atinge perfecţiunea, ci asupra evitării greşelilor elementare, atât în comportamentul vostru, cât şi în modul de a interpreta comportamentul celorlalţi. Iată câteva strategii specifice:

Nu faceţi promisiuni exagerate. Cei mai mulţi dintre noi tindem să promitem mai mult decât putem realiza din cauza unui fenomen pe care psihologii îl numesc eroarea planificării, adică tendinţa noastră de a subestima timpul şi efortul de care vom avea nevoie ca să ne achităm de sarcină. Când nu ne ţinem la timp făgăduiala, sperăm că familia, prietenii sau colegii vor aprecia măcar bunele noastre intenţii – *Vedeţi cât de mult am încercat să fac pentru voi*! Dar nu vor vedea. Efectul negativităţii predomină autoritar. Se vor concentra nu asupra bunelor voastre intenţii, ci asupra rezultatului rău.

Nu vă aşteptaţi să fiţi apreciaţi pentru efortul suplimentar. Când faceţi mai mult decât aţi promis, generozitatea voastră nu va primi un plus de recunoştinţă, după cum a demonstrat Ayelet Gneezy într-o serie de experimente inspirate de Amazon.com. Ea a remarcat că de câte ori comenzile ei pe Amazon soseau mai repede, nu se simţea deosebit de recunoscătoare. împreună cu

8 Helicopter parents sunt numiți părinții extrem de grijulii, care supraveghează îndeaproape educația copiilor, oferindu-le cele mai bune condiții și planând protector deasupra lor, ca un elicopter. Tiger mothers sunt numite mamele exagerat de exigente, care le impun copiilor un program foarte strict și foarte încărcat de pregătire, axat pe un anumit domeniu în care speră să-i vadă pe copiii lor dobândind excelența și cele mai mari succese. Ultima expresie a fost lansată de Amy Chua, profesoară de drept la Yale, care a publicat în 2011 o carte memorialistică despre educația muzicală a celor două fete ale sale, intitulată Battle Hymn of the Tiger Mother.

Nicholas Epley, un coleg de la Universitatea din Chicago, a descoperit că este o reacţie comună în experimentele sale cu studenţi.

Studenţii îl vor acuza pe un vânzător de bilete care le-a procurat locuri mai rele decât cele promise, dar nu vor arăta un plus de recunoştinţă dacă locurile vor fi mai bune decât cele promise. Într-un experiment, când studenţii erau plătiţi pentru fiecare puzzle rezolvat, o altă persoană s-a oferit să-i ajute în calitate de voluntar (fără să fie plătit), rezolvând zece puzzle-uri. Dacă nu reușește, îl vor critica pentru că nu e demn de încredere şi fiindcă nu a făcut suficient efort, dar va primi aceeaşi notă dacă îşi îndeplineşte promisiunea sau dacă o face cu vârf şi îndesat, rezolvând încă cinci puzzle-uri. Rezolvarea puzzle-urilor suplimentare a necesitat în mod evident mai multă muncă, dar beneficiarii generozităţii lui nu o apreciază.18

Ţineţi minte că răul se află în ochiul privitorului. O jignire care pentru toţi ceilalţi este o bagatelă poate să distrugă o relaţie dacă unei persoane i se pare un mare afront. Trebuie să trataţi cu atenţie reacţia partenerului chiar dacă vi se pare absurdă. După cum am văzut când am discutat despre cercetările vizând cuplurile, căsniciile eşuează deseori pentru că bărbaţii şi femeile tind să se concentreze asupra unor tipuri diferite de rău. Bărbaţilor le pasă mai mult de infidelitatea sexuală a partenerei, pe când femeile sunt mai preocupate de izolarea emoţională a partenerului. În literatura privind personalitatea au fost evidenţiate şi alte diferenţe de gen.

Studii efectuate în zeci de ţări din toată lumea au arătat că diferenţele de personalitate cele mai accentuate dintre bărbaţi şi femei sunt legate de emoţiile negative. Femeile sunt încercate de furie, anxietate şi depresie mai frecvent decât bărbaţii.19 Sunt şi mai abile decât bărbaţii în a detecta sentimentele negative ale celorlalţi. Când subiecţilor li se arată chipuri care exprimă diferite emoţii, bărbaţii şi femeile sunt la fel de capabili să identifice figurile fericite, dar femeile reuşesc cu o semnificativ mai

mare acurateţe să identifice figurile temătoare, triste şi furioase.20 Există o explicaţie evoluţionistă a acestui avantaj feminin: supravieţuirea nou-născuţilor a depins multă vreme de capacitatea mamelor de a recunoaşte semnalele nonverbale de primejdie. (De asemenea, întrucât femeile sunt în general mai mici decât bărbaţii, putea fi un avantaj evolutiv capacitatea de a sesiza devreme furia cuiva, înainte ca aceasta să atingă punctul violenţei fizice.) Un soţ care se închide în sine poate să creadă că obţine armonia conjugală dacă îşi ascunde sentimentele negative, dar soţia lui este capabilă să îl citească până în străfunduri.

Această disparitate emoţională îi face adeseori pe bărbaţi incapabili să înţeleagă ce nu este în regulă. Este marele eşec exprimat de titlul cărţii lui Trollope, *El ştia că are dreptate*. Louis are într-adevăr dreptate în ceea ce priveşte faptele – procedează foarte corect când o avertizează pe soţia lui să nu îşi pericliteze reputaţia –, dar abordează problema total greşit, deoarece nu ia în calcul cât de mult va fi afectată ea de dojana lui furioasă. „El ar fi trebuit să îi vorbească cu blândeţe", scrie Trollope, „şi să-i fi explicat, cuprinzându-i talia cu braţul, că ar fi mai bine pentru amândoi dacă prietenia acestui amic ar fi limitată. Atât de multe se ascund într-o privire întoarsă şi în tonul cu care se rosteşte un cuvânt când trebuie spuse asemenea lucruri – atât de multe nuanţe mai importante decât ceea ce se înţelege din cuvintele înseşi". Louis gândeşte corect în ochii lui, dar căsnicia este în pericol deoarece soţia lui vede lucrurile atât de diferit – iar Louis este prea obtuz ca să recunoască suferinţa pe care i-o pricinuieşte ei. În timpul unei dispute, este mai bine să studiaţi reacţia partenerilor şi să vă imaginaţi perspectiva lor în loc să repetaţi întruna ceea ce vă nemulţumeşte. Vorbiţi mai puţin. Ascultaţi mai mult.

Trageţi foloase de pe urma momentelor rele. Creierul omenesc a evoluat să se concentreze asupra negativului fiindcă este modul cel mai eficient de învăţare. Când ceva

nu merge bine într-o relaţie, nu disperaţi gândind că nu sunteţi făcuţi unul pentru celălalt. Căutaţi să desprindeţi nişte învăţăminte. Luaţi critica nu ca pe un atac ostil, ci ca pe un feedback util. Când o avertizează pe Emily că îşi riscă reputaţia acceptând vizitele acelui prieten al tatălui său, Louis îi oferă o informaţie preţioasă. Nou-venită în societatea londoneză, ea trebuie să înveţe cum să se poarte ca să evite bârfa. Interpretând avertismentul lui ca pe o punere sub acuzare a caracterului său şi ca pe un semn că mariajul lor este în pericol, ea ratează o lecţie care ar fi putut să o ajute pe ea personal şi să întărească relaţia lor. La fel, Louis putea să fi câştigat ceva din prima lor ceartă dacă ar fi sesizat cum a insultat-o inutil tonul lui poruncitor, dar şi el trece pe lângă şansa unei lecţii care putea să fi prevenit următoarea gâlceavă. Răul poate fi un excelent profesor.

Gândiţi înainte să acuzaţi. Nu ignoraţi *eroarea fundamentală de atribuire*, expresia prin care psihologii numesc o greşeală mult prea frecventă. Presupuneţi că un cuplu şi-a programat o cină romantică la un restaurant select şi unul dintre ei (bărbatul, să zicem) întârzie. El va da vina pe o situaţie concretă, precum o criză la birou sau un ambuteiaj neaşteptat. Dar dacă sunteţi cea care aşteaptă de una singură la restaurant, înclinaţi să deslușiţi ceva mai mult în această situaţie. „Cât se poate de *tipic*”, vă spuneţi în gând, clocotind de furie în urma acestei demonstraţii a faptului că partenerul vostru este în general nedemn de încredere, egoist sau şi mai rău („Nu mă mai iubeşte”).

Poate că aveţi dreptate sau poate comiteţi eroarea fundamentală de atribuire, care este tendinţa de a trage concluzii despre caracterul lăuntric al cuiva bazându-vă pe un comportament cauzat în realitate de o situaţie externă. Când intrăm într-o intersecţie pe roşu, apelăm la circumstanţe atenuante („Un copac mi-a blocat lumina semaforului”), dar când vedem pe altcineva făcând acelaşi lucru, îl considerăm pe de-a-ntregul responsabil („Ce şofer

groaznic!”).21

Iniţial, cercetătorii au emis teoria că eroarea se aplică tuturor tipurilor de comportament, atât bune, cât şi rele, dar ulterior au recunoscut bine cunoscutul efect al negativităţii: eroarea survine doar când se extrag concluzii dintr-un comportament negativ. În realitate, când altcineva face un lucru pozitiv, suntem predispuşi să-i diminuăm meritele („Are numai 10 pe linie pentru că profesorii sunt foarte darnici la note”), pe când nouă ne atribuim toate meritele („Am luat note de 10 pentru că sunt un elev bun”). Când judecăm acţiunile negative ale cuiva tindem să tragem concluzii nedrept de generale, chiar în privinţa unor persoane pe care le cunoaştem îndeaproape.22

În loc să vă bucuraţi de cina romantică, vă indispuneţi din pricina grosolăniei partenerului întârziat, care se simte acuzat pe nedrept din pricina unor evenimente pe care nu le putea controla. Pe termen lung, acest gen de neînţelegeri reciproce este mortal pentru relaţii, după cum au constatat psihologii Benjamin Karney şi Thomas Bradbury când au clasificat căsătoriile recente în funcţie de „stilul lor de atribuire”. Era mult mai probabil că vor divorţa soţii mai predispuşi să atribuie greşelile partenerilor unor caracteristici interne permanente şi nu unor accidentali factori externi.23

Această eroare de atribuire nu este uşor de învins – este unul dintre motivele pentru care i s-a spus „fundamentală” –, dar odată ce sunteţi conştienţi de efectele ei, puteţi să o atenuaţi cu uşurinţă, înainte de a pune automat greşeala partenerului pe seama unui defect de caracter sau de-a o interpreta ca pe un simptom al unei probleme permanente, faceţi un efort de a lua în calcul nişte explicaţii mai benigne. Şi acordaţi partenerului prezumţia de nevinovăţie.

Când vă certaţi, introduceţi în discuţie un arbitru imaginar. Un alt mod de a vă modifica gândirea implică să recurgeţi la un „truc matrimonial”, expresie folosită de Eli Finkel pentru a numi o tehnică simplă pe care

psihosociologii o recomandă cuplurilor căsătorite din zona metropolei Chicago. Din patru în patru luni, cuplurilor li se cerea să răspundă unor întrebări privind satisfacţia lor în căsnicie şi cea mai mare dezamăgire recentă. De-a lungul primului an de studiu, satisfacţia lor conjugală a scăzut uşor, aşa cum se întâmplă în mod tipic. Pe urmă, la începutul celui de-al doilea an, când cuplurile au relatat ultimul lor conflict, unele au primit o sarcină suplimentară: li s-a cerut partenerilor să îşi imagineze că sunt un terţ care observă dezacordul de opinii. Cu ce ochi l-aţi vedea? Puteţi să vă imaginaţi vreun bine care ar putea să rezulte din cearta voastră?

După ce au notat verdictul acestui arbitru imaginar, acelor cupluri li s-a recomandat să încerce să adopte această perspectivă a unui terţ în timpul certurilor de acasă. A dat rezultate. Satisfacţia lor conjugală şi-a încetat declinul şi a rămas stabilă de-a lungul anului, în accentuat contrast cu declinul constant în rândul celorlalte cupluri din studiu. Adoptând perspectiva arbitrului imaginar, cuplurile şi-au temperat furia şi au fost mai dispuse să asculte şi să accepte un compromis.24

Cereţi o a doua opinie. Dacă arbitrul imaginar nu dă rezultate, încercaţi cu unul real. Schimbarea perspectivei poate fi deosebit de dificilă când propria insecuritate vă strâmbă viziunea, dar puteţi găsi oricând o a doua opinie din partea unei persoane a cărei judecată nu este deformată de teama personală de respingere. Este unul dintre principalele beneficii ale terapiei de cuplu, dar nu trebuie să angajaţi un profesionist pentru a primi o a doua opinie. În romanul lui Trollope întreaga criză putea fi evitată dacă Louis şi Emily ar fi ţinut seama de ceea ce le spuneau prietenii lor. Sfatul cel mai preţios din roman vine gratis de la sora lui Emily, care înţelege că Louis nu a vrut să o jignească pe soţia lui şi îi spune: „În locul tău, aş da uitării toată povestea”.

Nu daţi curs impulsului de a judeca. Capacitatea de a trece cu vederea cusururile, reale sau imaginare, ale

partenerului este una dintre cele mai sigure soluţii de a vă păstra căsnicia. Un amic al nostru îşi ponderează modul de a privi defectele soţiei lipind pe oglinda de la baie acest mesaj: „Nici tu nu eşti mai breaz”. Alţii par să facă automat acest lucru, după cum au fost surprinşi să constate cercetătorii care au scanat creierul indivizilor îndrăgostiţi. Psihosociologii Xiaomeng Xu şi Arthur Aron s-au asociat cu Lucy Brown, expertă în neuroştiinţe, şi au studiat cupluri din Beijing aflate încă în stadiul de iubire pătimaşă. Când li s-au arătat subiecţilor o fotografie a partenerului şi o poză a altui individ, imaginea persoanei iubite a declanşat o activitate mult mai intensă în circuitele cerebrale asociate cu sistemul de satisfacţie indusă de dopamină, acelaşi sistem activat de cocaină şi de alte plăceri intense.25

Dar ce s-a întâmplat după ce flacăra iubirii a început să pâlpâie? După trei ani, doar jumătate din cuplurile studiate mai erau împreună. Ca să înţeleagă longevitatea lor, cercetătorii au reanalizat datele iniţiale ale acestor îndrăgostiţi şi le-au comparat cu datele cuplurilor care aveau să se destrame ulterior. A ieşit la iveală o esenţială – şi neaşteptată – diferenţă: când subiecţii sortiţi succesului în dragoste au privit o fotografie a partenerului, s-a înregistrat o activitate redusă într-o regiune din cortexul prefrontal care coordonează emiterea judecăţilor negative. Facultăţile lor critice au fost suspendate, iar relaţia a înflorit.

Această descoperire a fost confirmată de un studiu bazat pe scanarea cerebrală a unor cupluri din New York City ai căror parteneri fuseseră căsătoriţi timp de peste două decenii. Psihosociologul Bianca Acevedo şi antropologul Helen Fisher au constatat că soţii cei mai satisfăcuţi de mariajul lor (gradul de satisfacţie fiind măsurat prin completarea unui chestionar) au manifestat mai puţină activitate în aceeaşi regiune cerebrală asociată cu judecăţile critice îndreptate către ceilalţi. Şi ei au reuşit să-şi ţină în frâu predispoziţia negativistă când au privit

fotografia persoanei iubite. Soţii şi soţiile lor aveau, neîndoielnic, defecte, dar căsniciile lor au durat în mod fericit întrucât creierul lor a respectat automat un principiu enunţat de poetul William Blake: „Faţă de greşeli iubirea este întotdeauna oarbă”. 26

Înţeleptul gând al lui Blake a fost ulterior confirmat şi de alte studii care au urmărit iluziile pe care şi le fac cuplurile. Aceste iluzii au fost măsurate cerând subiecţilor să evalueze propriile calităţi odată cu însuşirile pozitive ale partenerilor. Cuplurile cele mai nerealiste – cele care îşi idealizau partenerii, dându-le calificative mai mari decât cele primite de ei din partea acestora – aveau cele mai mari şanse de a rămâne satisfăcuţi şi împreună pe durata studiului. Şi mai era un bonus pentru această iluzie pozitivă: până la urmă, partenerii au ajuns să împărtăşească această imagine idealizată despre ei înşişi. Toată lumea s-a simţit mai bine.27

Dacă nu puteţi nutri aceste iluzii pozitive în mod natural, cultivaţi-le amintindu-vă punctele forte ale partenerului. Când el sau ea face demonstraţia uneia dintre aceste calităţi, spuneţi-i că i-o admiraţi. Când vă irită una dintre deprinderile celuilalt, încercaţi să vă explicaţi de ce a căpătat-o şi căutaţi-i laturile pozitive: sigur, verifică obsesiv bagajele înainte de plecarea în vacanţă, dar cel puţin nu uită nimic şi s-ar putea ca voi înşivă să aveţi nevoie de un lucru sau de altul.

Nu muşcaţi momeala. Chiar dacă circuitele din creierul vostru detectează păcatele partenerului, încă vă puteţi purta ca şi cum nu le-aţi fi băgat de seamă. Puteţi urma sfatul pe care Ruth Bader Gingsburg l-a primit în ziua nunţii de la soacra ei: „În orice căsnicie fericită este util să fii din când în când surdă”. După mai bine de jumătate de secol, Gingsburg le-a transmis acel sfat unor studenţi de colegiu, explicându-le că ea l-a urmat cu asiduitate nu doar acasă, ci peste tot unde a lucrat, inclusiv la Curtea Supremă.

— Când este rostit un cuvânt necugetat sau brutal, e

cel mai bine să nu-i daţi atenţie, le-a spus Gingsburg studenţilor. O reacţie furioasă ori o criză de nervi nu va spori capacitatea persuasivă a nimănui.

Desigur, nu vă puteţi astupa urechile tot timpul, pentru că unele afronturi sunt prea greu de îndurat. Unele probleme trebuie să fie puse în discuţie, dar o rapidă reacţie furioasă nu este soluţia recomandabilă – mai ales nu în era mesajelor pe Twitter.28

Dacă trebuie să reacţionaţi, nu escaladaţi conflictul. Spuneţi-vă părerea şi explicaţi ce vă deranjează, dar păstraţi-vă calmul. Încă o dată, ţineţi minte că un lucru care vouă vi se pare îngrozitor poate să pară inofensiv în ochii tuturor celorlalţi, aşa că nu-l acuzaţi pe celălalt de grosolănie ori de rea-voinţă. (Vom discuta mai târziu cum se livrează criticile şi veştile rele.) Nu vă bosumflaţi şi nu recurgeţi la represalii, fiindcă un mic dezacord se poate transforma rapid într-un conflict major. Din cauza efectului negativităţii, conflictele au tendinţa naturală să escaladeze, după cum au demonstrat limpede psihologul Boaz Keysar şi colegii săi de la Universitatea din Chicago testând două versiuni ale unui joc numit Dictator.

În versiunea standard a acestui joc, unui jucător i se dau 100 de dolari şi i se spune că poate să împartă acest dar căzut din cer cu un alt jucător. Se numeşte dictator fiindcă poate să facă ce vrea – să împartă banii cu celălalt jucător, să-i dea o mică parte ori să păstreze toţi banii pentru el. După ce se hotărăşte, fac schimb de roluri şi joacă încă o rundă, al doilea jucător primind 100 de dolari pe care să-i împartă cum vrea cu primul. Se joacă mai multe runde, jucătorii fiind pe rând în ipostaza de dictator.

Când s-a jucat această versiune standard, lucrurile au mers lin în experimentul din Chicago. De regulă, dictatorul a început prin a păstra pentru sine o parte mai mare din suma de bani, dar i-a dat celuilalt jucător destui bani ca să fie mulţumit. În runda următoare, în mod tipic al doilea jucător i-a cedat primului cel puţin tot atâţia bani câţi primise în runda anterioară, răspunzând cu aceeaşi

generozitate. Pe măsură ce au jucat mai multe runde, jucătorii s-au apropiat tot mai mult de o împărţire a banilor în proporţie de 50 – 50.

Însă lucrurile nu au mai decurs atât de cordial când cercetătorii au încercat o versiune negativă a jocului, în care ploconul picat din cer era descris într-un mod diferit. În loc de un dar primit de dictator, cercetătorii au spus că acei 100 de dolari i-au fost dăruiţi celuilalt jucător şi că acum dictatorul va decide câţi bani va păstra partenerul de joc. Era aceeaşi decizie – dictatorul continua să împartă cei 100 de dolari între el şi celălalt jucător –, dar acum era vorba de o pierdere şi nu de un câştig. În loc să primească un dar din partea dictatorului, celălalt jucător vedea cum îi sunt luaţi banii.

În această versiune negativă a jocului în mod tipic dictatorul a început prin a fi mai generos decât în versiunea standard. Şi-a dat seama că celălalt jucător se va supăra văzând că i se iau banii, aşa că, în loc să reţină o parte mai mare pentru sine, a făcut suma 50 – 50. Dar asta nu i-a căzut bine celuilalt jucător. În runda următoare, acesta şi-a atribuit o sumă mai mare, împărţeala fiind cam 60 – 40 şi lucrurile s-au deteriorat în runde succesive, pe măsură ce jucătorii au devenit din ce în ce mai egoişti. Nu s-au mărginit la represalii ale unuia contra celuilalt, provocate de un afront. Au escaladat. Rezultatul experimentului i-a inspirat pe psihologii din Chicago să sugereze o regulă revizuită a reciprocităţii: *O mână spală pe cealaltă, dar dacă tu îmi iei un deget, eu îţi iau toată mâna.29*

Aşadar, înainte de a reacţiona, stăpâniţi-vă furia. În loc de represalii, puteţi spune: „Voi încerca să rămân pozitiv, dar nu pot să fac asta decât dacă încerci şi tu”. Orice ai spune, ţine minte că oricât de rele par lucrurile într-un anumit moment, fiecare dintre voi le poate face mult mai rele.

Urmaţi Regula de Aur Negativă. Celor mai mulţi dintre noi ne place să avem o bună părere despre propria

persoană şi presupunem că excelentele noastre calităţi le sunt evidente prietenilor şi familiei. Ne aşteptăm să acorde atenţie favorurilor pe care le facem, sacrificiilor noastre, bucuriilor şi veseliei pe care le aducem în viaţa lor. Dar nu aceste lucruri sunt evidente pentru cei mai mulţi dintre ei.

Evitarea răului este mult mai importantă decât facerea de bine în relaţiile cu persoane iubite, copii, prieteni, colegi sau cu oricine altcineva. Nu contează atât de mult ce le faceţi celorlalţi. Contează ce *nu* le faceţi.

Capitolul 3
Demonul din adâncul creierului

Circuitele cerebrale ale răului înainte ca Felix Baumgartner să-şi fi propus să sară din capsula unui aerostat de la înălţimea de 24 de mile [38 km], era deja cunoscut fanilor săi drept Neînfricatul Felix. Sărise de pe două dintre cele mai înalte clădiri din lume şi traversase cu paraşuta Canalul Mânecii ajutat de-o aripă din fibră de carbon. De pe marginea unei peşteri din Croaţia, adâncă de 183 de metri, se aruncase în abisul negru, ieşind nevătămat şi triumfător ca de fiecare dată.

Nici perspectivele primului salt supersonic din stratosferă nu l-au tulburat, cel puţin nu de la început. A mers nerăbdător în Deşertul Mojave din California, în apropiere de baza aviaţiei militare unde au avut loc primele zboruri supersonice, ca să se antreneze sub îndrumarea experţilor aerospaţiali. Când a fost întrebat despre riscurile la care se expune, a enumerat calm modalităţile în care putea să moară în timpul misiunii. Enormul balon umplut cu gaz, cu o suprafaţă de 40 de acri [16 ha], confecţionat dintr-un plastic mai subţire decât un sac de împachetat rufele dintr-o curăţătorie chimică, putea să fie distrus de vânturile de suprafaţă în primele mii de picioare ale ascensiunii, urmând ca el să se zdrobească de sol, fără nicio şansă de a-şi deschide paraşuta. În cazul în care costumul lui ar pierde din presiune în aerul rarefiat de la altitudinea de 120.000 de picioare [circa 33 km],

sângele său ar începe să fiarbă, dar şi mai îngrijorătoare era posibilitatea de a pierde controlul propriului corp în timpul căderii. În timpul unei acceleraţii de peste 700 de mile pe oră [1 100 km/h], o parte a corpului său ar depăşi viteza sunetului, în timp ce restul s-ar deplasa cu o viteză subsonică, ceea ce ar putea să genereze o turbulenţă de natură să cauzeze un fenomen mortal de „văl roşu”,[9] în care corpul se rostogoleşte atât de rapid, încât sângele începe să ţâşnească din ochi.

„Pur şi simplu nu ştim la ce să ne aşteptăm când corpul depăşeşte viteza sunetului”, a spus Felix într-o după-amiază din perioada de antrenament. „Mă tem. Dar am învăţat să îmi controlez frica în aşa fel încât să nu fie un obstacol”. Cel puţin aşa credea. În vârstă de 41 de ani, făcuse peste 2.500 de salturi ca paraşutist în armata austriacă şi ca temerar profesionist, însă de această dată se confrunta cu o nouă provocare: un costum spaţial şi o cască. Când purta costumul în timpul antrenamentelor de la sol, se simţea izolat pentru că nu putea să perceapă aerul din exterior, nici să audă nimic altceva decât sunetul propriei răsuflări. Uneori se simţea prins în capcană şi voia cu disperare să se lepede de costum, dar, cu toate acestea, rămânea încrezător.

— Este o problemă mintală, a spus el. Nu sunt îngrijorat fiindcă ştiu bine cum să îmi preprogramez mintea ca să înfrunt pericolul şi să îmi depăşesc limitele.

Încrederea lui a părut justificată în ziua în care a intrat într-un tunel aerodinamic pentru primul său test de zbor. Mătăhălosul costum presurizat şi casca îngreunau fiecare mişcare – bălăbănindu-se la intrarea în tunel, părea o versiune artritică a lui Hulk Incredibilul – dar, odată ce curentul de aer l-a ridicat de la sol, şi-a manevrat cu

9 Red-out (sau redout) în limba engleză, literal „roșu-afară“, este un fenomen de care suferă piloții de avioane supersonice; în cazul lui Baumgartner, fenomenul putea fi cauzat de viteza uriașă cu care corpul se prăbușea în gol, efectul fiind tendința sângelui de a urca masiv spre partea superioară a corpului, cu riscul de a inunda craniul și de a fi eliminat printr-o masivă hemoragie oculară .

pricepere corpul, luând poziţia corectă de cădere în gol, cu capul înainte şi corpul înclinat într-un unghi de 45 de grade. Ulterior, atât el, cât şi echipa de ingineri exultau. Era limpede pentru toată lumea că avea „stofă” de astronaut. Erau gata pentru pasul următor, o simulare a unei ascensiuni de cinci ore în aerul rarefiat şi îngheţat din stratosferă, Felix şi capsula lui presurizată urmând să fie introduşi într-un simulator de mare altitudine de la o bază a forţelor aeriene din Texas.

În noaptea de dinaintea călătoriei spre Texas, Felix şi-a făcut valiza în apartamentul lui din Los Angeles, dar nu a putut să adoarmă. Se gândea întruna: *Cinci ore*. Putea să reziste atât de mult timp ferecat în costum şi cu casca pe cap? în zori avea răspunsul: *în niciun caz*. La 6 dimineaţa şi-a cumpărat bilet de avion spre Austria şi a mers la aeroportul din Los Angeles. De acolo l-a sunat pe Art Thomson, inginerul aerospaţial care conducea proiectul.

— Art, îmi pare rău, nu pot să fac asta, i-a spus el.

La început, Thomson a crezut că era o glumă. Pe urmă a încercat să-l liniştească.

— Nu pleca, i-a spus Thomson. Vin la aeroport.

— Nu, a răspuns Felix. Nu pot să fac asta.

Stătea pe jos în aeroport şi plângea. Sponsorul său, compania producătoare de băuturi energizante Red Bull, cheltuise nu se ştie câte milioane, angajase zeci de ingineri, fiziologi şi tehnicieni care lucraseră trei ani la acest proiect, iar el îi lăsa baltă pe toţi. Cariera lui de temerar se sfârşise.

Neînfricatul Felix nu a rezistat puterii răului. Nu s-a temut să ajungă într-o zi în spaţiu şi să sară de la 33 de kilometri, dar astăzi era îngrozit de gândul că va trebui să suporte cinci ore un costum de cosmonaut, stând în deplină siguranţă la sol. Reuşise să îşi ascundă frica în anii de antrenament, dar în acel răstimp teama sporise. La început era doar o scurtă jenă de câteva minute după ce punea pe el costumul şi casca. Pe urmă a început să se

teamă de cască înainte de a şi-o pune pe cap. În timp ce şofa, plecat din apartamentul lui din Los Angeles, era cuprins de încordare când trecea pe lângă Muzeul Getty şi ştia că mai avea doar o oră de mers până la locul de antrenament din deşert. Avea încă un atac de panică odată ajuns la periferia oraşului Lancaster şi când trecea pe lângă Lacul Palmdale, ceea ce însemna că mai avea de mers doar cincisprezece minute. A început să îşi reprezinte lacul ca pe o poartă spre secţia condamnaţilor la moarte dintr-o închisoare.

Când intra în clădire ca să-şi pună costumul, îl deranjau cele mai mici amănunte. Neonul din vestiar lumina prea puternic. Nu suporta mirosul de cauciuc al garniturii de etanşeizare a căştii. A reuşit să îi convingă pe toţi că avea calităţile potrivite, dar, până la urmă, nu s-a mai putut preface. Ruşinea abandonului era preferabilă chinului de-a fi ferecat în acel costum.

De ce a triumfat răul? Ce s-a întâmplat cu încrederea de sine pe care a afişat-o la începutul antrenamentelor în costum? Felix nu putea să spună cu precizie, dar un lucru l-a înţeles corect în acea conversaţie pe care o purtasem cu el cu ceva timp în urmă: *Este o problemă mintală*)

Creierul fricos

Creierul a evoluat ca să protejeze corpul. A fost construit destul de lent, mai ales prin adăugarea unor noi structuri şi nu prin înlocuirea celor mai vechi, având capacitatea de a crea noi sisteme care să facă faţă unor noi pericole. Neuroştiinţele au identificat trei sisteme majore de avertizare a iminenţei unor pericole.2 Cel mai simplu şi, în termeni evolutivi, cel mai vechi este sistemul ganglionilor bazali. Aceşti nudei de neuroni sunt deja formaţi şi funcţionali la reptilele simple. Operează, probabil, de o manieră întru totul automată şi programată. Doar detectează pericole standard şi sună alarma, ceea ce este suficient pentru a da ghes animalului să lupte ori să fugă. Crocodilii nu reacţionează în faţa ameninţărilor convocând şedinţe de comitet, născocind planuri de

contracarare a unor situaţii accidentale sau negociind cu tabăra opusă.

Ulterior, în evoluţie s-a format un alt sistem de alarmă, numit adeseori sistemul limbic. El include amigdala, o mică, dar influentă structură aflată în secţiunea mediană a creierului. Declanşează emoţii ca reacţii, *y*»

faţă de ameninţări, pericole şi probleme. Nu înlocuieşte ganglionii bazali, dar operează în paralel cu aceştia, adăugând noi niveluri de înţelegere şi flexibilitate reacţiilor diverselor creaturi.

Aceste sisteme, care au evoluat cu mult timp înainte de limbajul articulat, reacţionează chiar şi când nu suntem avertizaţi conştient de un pericol. Neuroştiinţele au descoperit că vederea unei feţe ostile poate să declanşeze o reacţie amigdaliană înainte de-a fi înregistrată în restul creierului.3 Ganglionii bazali operează probabil de o manieră emoţională şi au evoluat să reacţioneze excesiv. Adeseori le dau ghes animalelor să o rupă la fugă deşi ar fi mai în siguranţă dacă ar rămâne locului, dar acest gen de greşeală este mult mai puţin costisitor decât eşecul de-a scăpa de un prădător. Locuitorii suburbiilor din zilele noastre nu se confruntă în jurul casei cu o mulţime de ameninţări mortale, dar părţile străvechi ale creierului continuă să reacţioneze la fel: mai bine să fii în siguranţă decât să regreţi.

Mult mai târziu de-a lungul evoluţiei a apărut un al treilea sistem de alarmă în cortexul prefrontal. Prefixul „pre” se referă la poziţia lui în creier, în faţa frunţii, fiind probabil o componentă foarte recentă în termeni evoluţionişti. Este mult mai dezvoltat la oameni decât la alte specii. Cortexul prefrontal este implicat în tot felul de activităţi foarte umane, câtuşi de puţin reptiliene, precum raţionamentul logic, gândirea conştientă şi controlul decizional. Poate să evalueze semnificaţia simbolică a evenimentelor, inclusiv gândirea prin intermediul limbii. Astfel, este mult mai flexibil şi mai specializat decât

ganglionii bazali şi sistemul limbic, dar poate să activeze aceste sisteme mai vechi. Dacă un gând – *Apariţia lacului înseamnă că mai am cincisprezece minutepână la baza de antrenament* – declanşează o senzaţie primară de frică sau de pericol, individul poate să reacţioneze emoţional şi iraţional. Cortexul prefrontal poate să proceseze şi gânduri mai vesele – *Acea bază de antrenament mă va ajuta să stabilesc un record mondial* –, însă rezultatele nu vor fi nici pe departe tot atât de puternice şi de rapide, deoarece răul domină peste tot în creier şi în sistemul nervos.

Când priviţi lumea, atenţia vă este automat atrasă de pericole. La vârsta de numai 8 luni, bebeluşii vor întoarce capul mult mai rapid spre imaginea unui şarpe decât spre imaginea unei broaşte şi spre o figură tristă mai curând decât spre una veselă.4 La 5 ani, când li se arată un grup de feţe, copiii localizează mai repede o figură tristă decât una veselă şi încă mai repede o figură speriată ori una furioasă.5 Când adulţii poartă ochelari speciali, care le arată o imagine diferită în fiecare ochi – o metodă experimentală numită concurenţă binoculară –, creierul se concentrează mai mult timp asupra unei imagini care induce frică sau dezgust.6 Într-un experiment de explorare vizuală prin concurenţă binoculară, cercetătorii au folosit fotografia unui student, după ce mai întâi au transmis nişte bârfe despre el. În unele cazuri au menţionat că ajutase o femeie în vârstă, ducându-i acasă cumpărăturile de la supermarket. Alteori au spus că aruncase cu un scaun într-un coleg. Pe urmă le-au arătat poza studentului într-o imagine şi imaginea unei case în ochiul celălalt, măsurând cât timp s-a concentrat creierul asupra fiecărei imagini în timp ce privirea se muta de la un ochi la altul. Când studentul a fost descris ca un tip violent, care aruncă cu scaune, creierul s-a concentrat asupra figurii lui semnificativ mai mult timp decât dacă fusese descris ca un Bun Samaritean. Creierul era literalmente orb faţă de bunătate.7

Această predispoziţie neurală iese în evidenţă în

testul Stroop, o procedură clasică de studiere a proceselor automate din creier arătând subiecţilor nişte cuvinte şi cerându-le să identifice culoarea literelor. Şmecheria răspunsului rapid presupune ca subiectul să ignore semnificaţia cuvântului şi să se concentreze doar asupra culorii, dar acest lucru este mai greu de făcut cu unele cuvinte. Dacă vedeţi *verde* scris cu litere roşii trebuie să învingeţi interpretarea automată pe care creierul o dă semnificaţiei cuvântului, aşa că vă ia ceva mai mult timp până când răspundeţi *roşu*. Acelaşi gen de întârziere survine când subiecţilor li se prezintă nişte trăsături negative. Le trebuie mai mult timp ca să răspundă în cazul unui cuvânt precum *necinstit* decât dacă văd un cuvânt precum *amical*, deoarece automat creierul acordă o mai mare atenţie trăsăturilor rele decât celor bune. Această predilecţie afectează şi amintirile. Când li se cere să îşi amintească ulterior cât de multe cuvinte pot, este de două ori mai probabil să ţină minte un cuvânt precum *necinstit* decât unul precum *amical*?

Predispoziţia negativistă se extinde chiar şi la nivelul semnalelor neurale simple din măduva spinării, care controlează reflexul retractil, ca atunci când mâna atinge ceva ascuţit sau fierbinte. Acestea sunt reflexe primare atât la oameni, cât şi la animale, care au evoluat odată cu reflexele de extensie, care determină fiinţa să înainteze. Dar reflexele retractile sunt mult mai puternice din punct de vedere fizic decât reflexele extensoare şi suferă mai puţine interferenţe. Există un dezechilibru asemănător în amigdală, acea străveche parte emoţională a creierului implicată în procesele elementare, precum dorinţa de-a avea diverse lucruri. (În perioada freudiană, s-ar fi asociat acest fenomen cu Sinele, izvorul dorinţelor şi al pulsiunilor.) Amigdala este importantă pentru modul nostru de evaluare, întrucât dacă un lucru este considerat bun sau rău depinde de dorinţele şi nevoile fiecăruia. Când îţi este foame, hrana arată bine şi pare gustoasă pentru că îţi satisface dorinţa de a mânca. Amigdala e implicată în

procesarea inconştientă, dar poate fi afectată şi de instrucţiuni şi scopuri conştiente, astfel încât reacţia sa poate fi reglementată într-o oarecare măsură.9

Ca să-i testeze flexibilitatea, cercetătorii au măsurat activitatea din amigdală a unor subiecţi cărora le-au fost arătate fotografiile unor oameni celebri. Când subiecţilor li s-a cerut să caute imagini pozitive, amigdala lor cerebrală a fost mai activă când a văzut o vedetă iubită din lumea filmului ori pe Maica Tereza decât dacă au privit figura unui răufăcător. Invers, când li s-a cerut subiecţilor să caute imagini negative, amigdala a reacţionat mai intens în faţa unor portrete precum cel al lui Adolf Hitler. Aşadar, reacţiile emoţionale induse de amigdală pot fi moderate de mintea conştientă (şi de instrucţiunile experimentatorului). Dar puterea răului era în continuare evidentă. Când individul căuta lucruri rele, procesarea informaţiilor pozitive era redusă, sugerând următorul fapt: creierul este destul de abil în suprimarea veştilor bune când acestea sunt irelevante. Dar creierul nu este atât de capabil să suprime veştile rele irelevante. A reacţionat fată de oamenii buni doar când a căutat bunătatea, dar nu a încetat niciodată să reacţioneze faţă de oamenii răi.10

Chiar şi când lucrurile decurg în favoarea ta, amigdala cerebrală continuă să caute nod în papură. Experimentatorii au descoperit că atunci când subiecţii iau o serie de decizii în urma cărora câştigă ori pierd nişte bani, amigdala rămâne în alertă, păzindu-se de posibile pierderi, indiferent de suma câştigată. Chiar după ce un individ face numai alegeri profitabile, amigdala continuă să reacţioneze faţă de nişte ameninţări care nu se materializează. Unii oameni devin sensibili faţă de un posibil pericol şi creierul lor continuă să sune alarma la orice indiciu că pericolul ar putea să reapară – chiar dacă asta nu se întâmplă niciodată. Modelul normal presupune ca mintea să înceteze să mai reacţioneze faţă de nişte lucruri care nu se întâmplă niciodată, printr-un proces cunoscut drept extincţie, dar această stingere treptată este

dificil de controlat pentru că este greu de văzut diferenţa dintre evitarea unui pericol real şi a unei ameninţări inexistente. Presupunând că te temi că Pământul va exploda dacă nu mănânci o gogoaşă găurită la micul dejun, vei sfârşi prin a înghiţi o groază de gogoşi – hei, până acum a dat rezultate, nu-i aşa? 11

Acea fobie specială poate fi destul de inofensivă (doar dacă nu vreţi să slăbiţi), şi există cu siguranţă alte situaţii în care este util să aveţi un oarecare grad de teamă viscerală de pericole. Predispoziţia negativistă a amigdalei este atât de puternică încât rămâne parţial protectoare chiar şi după vătămarea fizică a creierului, după cum au constatat cercetătorii când le-au cerut unor indivizi cu vătămări parţiale ale amigdalei să facă o serie de alegeri. Uneori alegerea era prezentată ca o pierdere: preferi să plăteşti o amendă de 25 de centi ori să faci un pariu cu şanse 50 – 50, care nu te-ar costa nimic în cazul în care câştigi, însă te-ar costa 1 dolar dacă pierzi? (Este mai inteligent să plăteşti amenda decât să faci un pariu care, pe termen lung, te-ar costa în medie 50 de centi.) Dar ce spui de situaţia în care plăteşti 25 de centi sau faci un pariu cu 10% şanse de a pierde 1 dolar? (Pariaţi.) În pofida amigdalei parţial vătămate, oamenii au făcut în general alegerile corecte ca să îşi minimizeze pierderile. Dar când alegerile erau prezentate într-un mod pozitiv – preferi *să încasezi* 25 de centi ori să faci un pariu ca *să câştigi* 1 dolar? –, au devenit nişte pariori groaznici. Au ales nişte pariuri cu şanse minime şi au ratat ocaziile solide de a câştiga nişte bani. Capacitatea creierului de a opera cu lucruri bune era atât de redusă încât a fost distrusă de vătămarea parţială a amigdalei cerebrale. Numai puterea răului a fost suficient de tare ca să supravieţuiască.12

Predispoziţia negativistă a creierului era utilă pentru strămoşii vânători-culegători ai lui Felix Baumgartner, dar nu-i făcea niciun serviciu când i se accelera pulsul la vederea lacului care anunţa secţia condamnaţilor la moarte sau când simţea mirosul de cauciuc al garniturii de

etanşeizare a căştii. Declanşa reacţia de luptă-sau-fugi în sistemul său nervos autonom, care controlează funcţii primare precum pulsul, digestia, transpiraţia, reacţia sexuală şi micţiunea. Sistemul operează în cea mai mare parte inconştient, eliberând mintea conştientă ca să se poată concentra asupra unor lucruri mai inedite şi mai grandioase, cum ar fi scrierea unei poezii, vizionarea unui film sau o decizie privind ce vei face în viaţă. Dar sistemul autonom te va asista şi atunci, reglând, de exemplu, deschiderea pupilelor în funcţie de intensitatea luminii. Acest sistem administrează nivelul de energie al organismului, ceea ce oamenii de ştiinţă numesc excitaţie (a nu se confunda cu excitaţia sexuală, deşi, cu siguranţă, există o oarecare suprapunere). Odată ce Felix se excita, glandele lui suprarenale pompau hormoni de stres în fluxul lui sangvin. Inima îi bătea mai repede şi i se accelera respiraţia. Transpira mai mult. Sistemul lui digestiv funcţiona mai lent, eliberând energie pentru muşchii lui – dar şi dându-i o senzaţie de încordare a intestinelor care îi sporea panica.

Sistemul nervos autonom poate fi excitat atât de lucruri bune, cât şi de unele rele, dar cercetătorii au constatat că răul îşi ia, ca de obicei, partea leului. Respiraţia devine deosebit de scurtă şi de accelerată ca reacţie faţă de lucruri rele, iar pupilele se dilată, un alt semn de excitaţie. Când subiecţilor li se cere să ghicească rapid care dintre două cărţi de joc este mai mare, răspunsul greşit cauzează o dilatare mai accentuată a pupilelor decât un răspuns corect.13 Când sunt în joc nişte bani, oamenii sunt mai excitaţi de potenţiale pierderi decât de posibile câştiguri şi această înclinaţie este evidentă chiar dacă ei nu conştientizează teama. Într-un expériment, când participanţii au fost puşi să aleagă între un pariu pe miză mare şi unul pe miză mică, nu au manifestat nicio preferinţă conştientă: cortexul lor prefrontal a înţeles, se poate presupune, că şansele erau identice în ambele cazuri, aşa că şi-au împărţit pariurile în

mod egal. Dar inimile le-au bătut mai repede şi pupilele li s-au dilatat mai mult când au optat pentru pariul cu miză mare, având în gând perspectiva unei pierderi mai mari.14

Ca să facă saltul din stratosferă, Felix trebuia cumva să-şi stăpânească temerile viscerale, să-şi controleze amigdala cerebrală şi să-şi scurtcircuiteze reacţia luptă-sau-fugi a sistemului nervos autonom. A crezut că le poate face pe toate de unul singur, dar avea nevoie de ajutorul unei persoane care înţelegea acea problemă mintală.

Un guru al gândirii pozitive

Trei luni după telefonul înlăcrimat de pe aeroport, Felix s-a întors ca să se confrunte cu costumul şi cu scepticismul echipei sale. Antrenorii lui erau veterani din U.S. Air Force şi din programele NASA, care depistau imediat indivizii încercaţi de acest gen de frică. Era unul dintre primele teste date celor care aspirau să devină piloţi de mare altitudine sau astronauţi. Uneori aspirantul îmbrăca un costum presurizat şi îşi punea casca, iar instructorul ieşea din încăpere fără să-i explice nimic din ceea ce urmează şi fără a-i spune când se întoarce. Sistemul de răcire al costumului era oprit, astfel încât, pe măsură ce treceau minutele, subiectul suferea tot mai mult de căldură şi de claustrofobie. Urmărind prin intermediul unor camere de luat vederi ascunse, examinatorii îl lăsau pe candidat să aştepte cel puţin o oră – sau până când acesta începea să-şi piardă cumpătul.

Un alt test consta în a-l închide pe candidat într-o cutie strâmtă şi întunecată, lăsându-l acolo ghemuit preţ de 24 de ore. Cel mai bătrân dintre antrenorii lui Felix, Joe Kittinger, dormise liniştit în timpul testului său din anii 1950, dar văzuse cum mulţi dintre colegii lui din forţele aeriene picaseră la această probă.

— Ori te supără, ori nu, a spus el.

Kittinger nu întâlnise pe nimeni care să-şi fi învins frica şi nici Art Thomson, directorul proiectului. Când Felix l-a întrebat ce fel de antrenamente fac în aviaţia militară şi la NASA piloţii şi astronauţii care suferă de claustrofobie,

Thomson i-a răspuns: „Au o soluţie cu adevărat simplă. Îţi dau papucii şi cheamă următorul candidat”. Aceasta era ideea „stofei” sau a „materialului” potrivit: îl ai ori nu-l ai.

Thomson şi echipa lui au discutat despre rezervele lor în ziua în care Felix s-a întors la Lancaster, într-o şedinţă la care Felix nu a fost invitat. El a aşteptat afară în timp ce ei analizau riscurile la care se expun dacă îl lasă să continue. La sfârşitul şedinţei, i-a fost comunicat verdictul: echipa îşi pierduse încrederea în el. Nu credeau că era pregătit să urce în stratosferă şi se îndoiau că va fi vreodată. Mesajul a fost confirmat după ce i-a venit lui Felix rândul să discute cu ei, când s-a văzut părăsit de toţi. Toţi ceilalţi şi-au mutat scaunele în partea opusă a sălii de şedinţe. Felix s-a simţit stânjenit şi furios. Timp de 25 de ani în care se paraşutase din avioane sau din diverse locuri situate la înălţime fusese tipul care nu dezamăgise niciodată, iar acum nimeni nu mai credea în el. O dovadă de slăbiciune, şi echipa lui trecuse pe malul opus al râului.

Nu s-a simţit mult mai bine nici când a stat de vorbă cu Michael Gervais, expertul în psihologie clinică adus să lucreze cu el. Gervais era specializat în „medii de mare risc”. Lucrase cu boxeri de categorie grea, cu piloţi de vânătoare, cu hocheişti şi fotbalişti profesionişti. La prima lor întâlnire, Gervais i-a arătat un scaun gol şi i-a cerut lui Felix să-şi imagineze că avea un fiu – ceea ce nu era cazul – care stătea pe acel scaun. Cum i-ar explica acestui fiu imaginar situaţia în care se găsea?

Felix s-a simţit ridicol, purtând o conversaţie cu un scaun gol, dar a început să vorbească. Ideea acestui exerciţiu era ca el să vadă problema într-o perspectivă mai largă, să facă un pas înapoi din faţa crizei imediate şi să explice situaţia generală unei persoane la careţ mea (chiar dacă aceasta nu exista). Gervais dorea să vadă ce loc ocupa această misiune în istoria vieţii lui Felix. Cât de importantă era într-adevăr pentru el? Merita să îndure toate suferinţele? Lucrând cu sportivi şi piloţi de vânătoare, Gervais descoperise că aceştia stăruiseră

împotriva fricii, asumându-şi riscuri enorme, pentru că nu puteau să îndure suferinţa cauzată de faptul că *nu* s-au străduit din răsputeri să îşi atingă scopul: mai degrabă şi-ar fi rupt un os sau ar fi murit decât să trăiască toată viaţa cu amintirea unei oportunităţi ratate. Când Felix a terminat discuţia cu fiul său imaginar, Gervais era convins că avea voinţă şi i-a promis lui Felix că îi va arăta calea.

Gervais i-a cerut să exploateze un set de strategii conştiente şi inconştiente, numit *minimizare*, termen introdus în anii 1990 de psihologul Shelley Taylor, de la UCLA. Taylor se făcuse deja cunoscută după ce studiase modul în care femeile bolnave de cancer mamar în stadiu avansat îşi formează „iluzii pozitive" – credinţe nerealist de optimiste, dar enorm de preţioase în a le ajuta să se acomodeze cu situaţia lor. Unele iluzii le dădeau sentimentul că stăpânesc evoluţia bolii, cum ar fi unele credinţe superstiţioase în diverse modalităţi de prevenire a recidivei bolii. (O femeie, de exemplu, s-a convins pe sine că putea să împiedice reapariţia tumorilor canceroase consumând mari cantităţi de piure de sparanghel, chiar dacă – sau poate fiindcă – detesta gustul acestuia.) 15 O altă strategie mintală consta în redefinirea situaţiei proprii prin comparaţie cu femei aflate într-o situaţie şi mai dificilă. De exemplu, femeile cărora li se extirpase un sân se comparau, de regulă, cu acelea care îşi pierduseră ambii sâni, nu cu acelea cărora li se extirpase doar un chist.

Ulterior, Taylor a emis teoria că, spre deosebire de evenimentele bune, cele rele induc două reacţii distincte şi, în unele privinţe, opuse: mobilizare şi minimizare. Mobilizarea te bagă în viteza maximă – *Trezeşte-te şi rezolvă situaţia*! – prin reacţiile fiziologice inconştiente menţionate mai devreme, precum şi prin eforturile conştiente de a gândi mai profund şi de-a analiza cu mai mare atenţie. Taylor a remarcat că mobilizarea poate să difere în funcţie de sex. În vreme ce bărbaţii recurg la clasica reacţie luptă-sau-fugi, devenind agresivi sau retraşi

din punct de vedere social, femeile reacţionează frecvent revărsând şi mai multă 7» afecţiune asupra copiilor şi a celor dragi, reacţie pe care Taylor a numit-o *te*nd-*and*-*befriend* – „îngrijeşte-şi-ocroteşte”.

Mobilizarea poate fi utilă pe termen scurt, dar este absurd să pompezi la nesfârşit adrenalină, cortizol şi alţi hormoni de stres. Odată ce socul se atenuează, apar automat reacţii de minimizare, prin emisia de endorfine, serotonină şi oxitocină, care induc senzaţii de bine. Paraşutiștii începători trec printr-o clipă de groază când sar din avion, dar sunt de multe ori euforici când ajung la sol. Cu cât este mai înfricoşător un film *horror*, cu atât place mai mult spectatorilor, care, la sfârşit, se simt veseli şi relaxaţi.16

Din fericire pentru industria filmului, acest efect de minimizare nu acţionează şi în sens invers: spectatorii care au vizionat o comedie nu ies din cinematograf saturaţi de anxietate, ură sau depresie. Corpul nu are nevoie să dezvolte evolutiv mecanisme de minimizare a evenimentelor pozitive. A trece prin viaţă într-o fericită stupoare nu ar fi o strategie evolutivă prea grozavă – nu ai zări leul care se apropie –, dar nu există niciun pericol să fii răpus de un extaz perpetuu, deoarece impactul evenimentelor pozitive este relativ minor şi trece repede. Evenimentul negativ trebuie minimizat, astfel încât forţa lui să nu te schilodească.

Pe lângă injectarea cu hormoni care te fac să te simţi bine, poţi să minimizezi răul prin strategii mintale conştiente şi inconştiente. Freud a definit această tehnică drept mecanism de apărare şi ideea a rezistat mult mai bine decât cele mai multe dintre teoriile sale. Psihologii au acumulat dovezi experimentale în sprijinul ideii că oamenii rezolvă realmente stările emoţionale negative utilizând mecanisme de apărare, precum transferul (îţi ocărăşti copiii când, de fapt, te scoate din minţi soţul ori şeful) sau proiecţia (7 h *eşti ostil, nu eu*). Această autoînşelare poate fi distructivă, dar, după cum observa Taylor în legătură cu

femeile bolnave de cancer mamar, iluziile pozitive pot fi foarte utile pentru a învinge puterea răului.

Urmărind să-l ajute pe Felix să îşi minimizeze sentimentele negative, Gervais a început prin a-i cere să-şi imagineze că poartă costumul, fiind legat la pământ şi neavând cum să se elibereze. Ce s-ar întâmpla? Felix şi-a imaginat că panica i-ar provoca un atac de cord.

— Nu ajungi să mori din cauza panicii, a spus Gervais.

Costumul nu avea acel gen de putere asupra lui. Ameninţarea era mintală, nu fizică, şi modalitatea de a o învinge cerea să se identifice toţi factorii declanşatori, să se cartografieze paşii generatori de anxietate pe tot traseul său din apartamentul din Los Angeles până în vestiarul din Lancaster. Gervais era fascinat de forţa minţii de a stârni frica. Considera că face parte din capacitatea umană de a spune poveşti şi a încercat să îşi imagineze cum a evoluat la primii oameni strânşi în jurul unui foc aprins în savană.

Unul spunea grupului o poveste înfricoşătoare, iar detaliile erau atât de vii – şuieratul unui şarpe, strigătele de luptă ale unui clan rival, privirea sălbatică a unui duşman care ataca feroce cu o suliţă – încât ascultătorii se înfiorau. Singurul lucru pe care îl aveau în faţa ochilor era focul, dar imaginile mintale erau atât de reale încât stârneau reacţii corporale. Este exact ceea ce Felix îşi făcea sieşi în drum spre Lancaster, spunându-şi poveşti şi determinând corpul lui să reacţioneze la intrarea într-un vestiar ca şi cum ar fi păşit într-o cameră de tortură.

Gervais i-a oferit o nouă imagine mintală a acelei deplasări: un tren scăpat de sub control. Odată ce Felix începea să îşi facă griji încă din Los Angeles, se îmbarca într-un tren de gânduri negative. Când trecea pe lângă Getty Museum şi pe lângă lacul condamnaţilor la moarte, când vedea lumina de neon din vestiar şi mirosea garnitura de cauciuc a căştii, trenul accelera direct spre dezastru. Gervais şi Felix au făcut o schiţă a traseului, completată cu imaginea unui tren, şi au monitorizat pulsul în timp ce el

se imagina în fiecare punct de pe traseu.

Dacă pulsul şi respiraţia lui Felix se accelerau într-un anumit punct, trebuia să oprească şi să se calmeze înainte de-a merge mai departe. Gervais i-a cerut să-şi noteze nivelul de anxietate de la 1 la 10 pe măsură ce se deplasa. Dacă nivelul urca la 3 când trecea pe lângă lacul condamnaţilor la moarte, nu avea voie să meargă mai departe decât după ce nivelul de anxietate scădea la valoarea 1. Dacă nivelul creştea la intrarea în vestiar, nu avea voie să îmbrace costumul până când nu se calma din nou.

Scopul nu era diminuarea, ci eliminarea fricii, utilizând două tehnici pe care le-a învăţat de la Gervais: să gândească pozitiv şi să respire corect.

— În loc să-ţi reprezinţi costumul ca pe o închisoare, i-a spus Gervais, gândeşte-te cât e de special. Este singurul costum spaţial de comandă din lume. Astronauţii de la NASA sunt puşi să aleagă una dintre cele trei măsuri standard, dar acesta a fost croit numai pentru tine. Este o uniformă frumoasă. Este prietenul, nu duşmanul tău. Îţi va furniza pentru respiraţie oxigen pur şi nu va permite să-ţi fiarbă sângele acolo unde alţi oameni nu pot să ajungă. Te introduce într-un club exclusivist. Mirosul de cauciuc este mireasma succesului. Costumul te transformă dintr-un anonim într-un supererou.

Este de înţeles faptul că Felix era sceptic ascultând aceste vorbe de îmbărbătare, dar era o tehnică bine stabilită de terapie cognitiv-comportamentală (CTB) [10], care a devenit etalonul-aur al tratamentului psihologic. În esenţă, CTB este un set de strategii de înfrângere a predispoziţiei negativiste. Tehnica a fost dezvoltată de psihologii care s-au rupt de metoda freudiană tradiţională de tratament al anxietăţii şi al depresiei. În loc să încerce să dezgroape traumele din copilărie, presupuse a fi sursa acestor afecţiuni, promotorii CTB s-au focalizat asupra prezentului. Au descoperit că persoanele depresive suferă

10 CTB - acronim pentru Cognitive Behavioral Therapy.

de o predispoziţie negativistă extremă în felul lor de a vedea propria persoană, lumea şi viitorul. Indivizii depresivi se concentrează neîncetat asupra slăbiciunilor şi eşecurilor lor, ignorând punctele lor forte şi considerând că succesele lor sunt nesemnificative şi datorate doar norocului. Ei interpretează un recul ca pe o greşeală fatală, imaginându-şi că duce la cele mai rele rezultate cu putinţă.17

Cercetătorii au clasificat aceste forme de predispoziţie negativistă – „filtrare negativă", „devalorizare a pozitivităţii", „catastrofism" – şi au elaborat strategii de învingere raţională a acestor sentimente. Au descoperit că tehnici foarte simple, precum notarea stărilor de frică, urmată de un efort îndreptat spre o interpretare alternativă a situaţiei, pot avea un impact major. S-a văzut în repetate rânduiri că tehnica CBT este la fel de eficientă în tratamentul depresiei pe cât sunt unele medicamente, precum Prozac sau Lexapro – şi fără efecte secundare. Niciun alt tratament nu a fost studiat atât de minuţios, 18 descoperindu-se că este atât de sigur şi de eficient în tratamentul unei largi varietăţi de probleme, 19 printre care depresia, anxietatea şi alte tulburări psihice.20

Felix folosea o tehnică numită „formule de încurajare", care s-a demonstrat că-i ajută pe oameni să-şi învingă frica. În experimente de laborator s-a dovedit că aceste formule pot spori până şi capacitatea oamenilor de a suporta durerea fizică.21 Gervais a repetat întruna aceste formule pozitive până când au devenit nişte incantaţii cu valoare de mantra, pe care Felix şi le putea spune sieşi ori de câte ori începea să fie cuprins de anxietate. Cu cât Felix le auzea şi le repeta mai mult, cu atât i se păreau mai credibile. Costumul *era* unul special. Când s-a privit în oglindă, a început să-şi spună: *Hei, e destul de mişto*.

Ca să-şi dezvolte rezistenţa, Gervais şi Felix au început să se ocupe numai de cască – fără costum, astfel

încât Felix putea să simtă aerul pe braţe, evitând panica generată de senzaţia că este rupt de lume. La prima şedinţă, anxietatea lui Felix urcase la 8 după o oră şi au întrerupt. Însă data următoare a rezistat mai mult timp, după care au continuat să lucreze cu întregul echipament pe măsură ce Felix a învăţat un nou mod de respiraţie. Când mantra pozitivă nu era suficientă, când acţiunea calmantă iniţiată de cortexul prefrontal nu făcea faţă reacţiilor primare având drept sursă amigdala cerebrală, Felix apela la respiraţia adâncă.

Era o tactică pe deplin conştientă de a trimite semnale inconştiente prin sistemul nervos autonom. Păstrând metafora trenului, vă puteţi imagina că acest sistem are două subsisteme care funcţionează ca o pedală de acceleraţie şi una de frână. Pedala de acceleraţie este sistemul nervos simpatic, care accelerează pulsul, respiraţia şi celelalte elemente ale reacţiei luptă-sau-fugi. Pedala de frână este sistemul nervos parasimpatic, care produce o contrareacţie, numită uneori *rest-a*nd-*digest* – „stai-şi-digeră” – sau *feed-a*nd-*breed* – „mănâncă şi procreează”. A fost supranumită reacţia de relaxare de cercetătorii care au observat-o la oamenii care meditează, descoperind că se poate activa prin respiraţie adâncă.22

Felix activa reacţia de relaxare lipind strâns mâinile şi picioarele, ţinându-şi respiraţia 30 de secunde, după care inspira şi expira rar şi adânc până când îi trecea anxietatea şi era gata să treacă la pasul următor al rutinei sale. În loc să se simtă încordat când venea vremea să îşi pună casca pe cap, era calm, iar dacă anxietatea urca de la 1 la 3 când i se închidea viziera, situaţia rămânea sub control şi la acel nivel. Îşi repeta mantra – *Asta măface un supererou* – şi continua să respire adânc până când anxietatea revenea la nivelul 1. Înainte era cuprins de panică şi rămânea fără aer când i se etanşeiza casca şi îşi auzea propria respiraţie gâfâită. Acum, când respira lent, se relaxa atât de mult încât a început să savureze experienţa umplerii plămânilor cu oxigen pur.

— Oricât de prostesc şi de simplu poate să pară, respiraţia te ajută mult, a spus el. Simpla pătrundere a aerului pur în plămâni schimbă totul.

În câteva săptămâni, putea să stea mai multe ore în costum. Când a venit vremea marelui test, o simulare a misiunii, nu a mai petrecut o noapte de insomnie, făcându-şi griji. I s-a părut că cele cinci ore petrecute în costum au trecut repede şi, când s-a dezbrăcat, echipa l-a întâmpinat cu ovaţii. Neînfricatul Felix părea să-şi fi revenit.

Antrenamentul minţii neînfricate

Veteranii din NASA şi din forţele aeriene erau uimiţi văzând trans→, >

formarea lui Felix, dar Mike Gervais nu era câtuşi de puţin surprins. Nu era nimic nou în acest tratament. Obţinuse rezultate asemănătoare cu tot felul de clienţi: directori executivi speriaţi de moarte când trebuiau să vorbească în public, fotbalişti din NFL care se sufocau în timpul meciurilor grele, angajaţi paralizaţi de gândul cererii unei măriri de salariu, claustrofobi care se temeau să se urce într-un lift. În viziunea lui Gervais, dacă te străduieşti îndeajuns să birui frica, poţi să o faci – şi este posibil chiar fără să plăteşti terapia. Oricare ţi-ar fi demonul – păianjenii, înălţimile, vorbirea în public sau oricare dintre tulburările anxioase care afectează peste un sfert din populaţie –, poţi aplica aceleaşi strategii de care s-a folosit Felix:

1. *Discută despre problema ta.* Poţi începe conversând cu un scaun gol, cum a făcut Felix, dar, la un moment dat, vrei să fii auzit de o persoană reală, fie că este un terapeut sau altcineva în care ai încredere. Vorbind despre un lucru de care te temi te poate ajuta să o învingi şi vorbind despre progresele pe care le faci te ajută să progresezi în continuare.

Când vorbim despre împărtăşirea informaţiilor, cercetătorii au descoperit, ca de obicei, că există o marcantă diferenţă între bine şi rău. Este mult mai probabil ca oamenii să ţină minte evenimentele bune din

trecut dacă au împărtăşit cuiva cele întâmplate la vremea respectivă. (Mai târziu, vom avea mai multe de spus despre aceste cercetări – şi despre modul corect de a reacţiona faţă de veştile bune pe care le primiţi de la soţ/soţie sau din partea unui prieten.) Dar dacă vorbeşti cu cineva despre un eveniment negativ din viaţa ta nu sporeşti probabilitatea de a-ţi aminti ulterior acel eveniment. Pare bizar, deoarece simplul act de a povesti ceva întăreşte evenimentul în memorie, dar există două explicaţii. Una dintre ele este faptul că ai acordat atât de mare atenţie evenimentului rău când a survenit acesta încât relatarea nu îl face semnificativ mai memorabil. Cealaltă explicaţie este că evenimentul rău îşi pierde o parte din forţa lui *pentru că* ai vorbit despre el. Cel care te ascultă te poate ajuta să înţelegi cum să rezolvi problema sau cel puţin te liniştește arătându-ţi că nu eşti singurul care a avut acel necaz. Unul dintre cele mai mari beneficii pe care Mike Gervais i le oferă unui client precum Felix este faptul că îi aduce la cunoştinţă cât de mulţi alţi oameni s-au confruntat cu atacuri iraţionale de panică şi au învăţat cum să scape de ele.23

2. *Configurează traseul trenului scăpat de sub control*. Dacă, să zicem, eşti un claustrofob care se panichează într-un lift, anxietatea s-a instalat, probabil, înainte de închiderea uşilor. Poate că a dat primele semne când ai început să te gândeşti că vei intra în clădire şi apoi s-a accelerat când ai trecut prin uşa de la intrare, s-a înteţit când ai păşit pe hol şi a crescut când ai văzut uşa liftului. Marchează punctele critice de pe traseu în minte – sau pe hârtie, aşa cum a făcut Felix.

3. *Opreşte trenul în staţii*. Odată ce ai identificat punctele critice de pe traseul panicii, nu trece de niciunul dintre ele decât după ce te-ai calmat. Dacă simţi că începe reacţia luptă-sau-fugi, foloseşte celelalte tehnici învăţate de Felix.

4. *Recită mantra*. Pregăteşte nişte formule de încurajare: propoziţii simple pe care le poţi repeta în gând

ca să îndepărtezi gândurile negative şi iraţionale. Unii terapeuţi te sfătuiesc să le notezi pe nişte cartonaşe pe care să le ai mereu la îndemână. Propoziţiile trebuie să fie scurte şi realiste. Dacă te temi să vorbeşti în public, nu-ţi face promisiunea că vei ţine calm un discurs fluent. În schimb, încearcă ceva de genul *Oamenii o să accepte dacă sunt emotiv şi mă blochez din când în când*. Dacă te temi de ascensoare, aminteşte-ţi faptele. *Ascensorul este unul dintre cele mai sigure vehicule din lume*. *Mă duce la destinaţie*. *Pot să-mi relaxez picioarele în loc să urc atâtea trepte*. La început, aceste propoziţii par imbecile, dar sunt adevărate şi, în cele din urmă, dau rezultate. Dacă te cuprinde panica într-o situaţie neaşteptată, te poţi bizui pe o altă formulă învăţată de Felix de la Gervais: *Nu mori din cauza panicii*. Orice s-ar întâmpla, poţi oricând să îţi repeţi în gând: *Şi asta o să treacă*. Simplul act de repetare a cuvintelor are un efect calmant, ceea ce călugării au aflat de mult. Felix a fost atât de impresionat de aceste tehnici învăţate de la Gervais încât a început să citească despre călugării budişti de la Mănăstirea Shaolin din munţii Chinei, celebra şcoală de arte marţiale. Călugării care au pus la punct Shaolin Kung Fu îşi curăţau mintea recitând mantre, aşa cum călugării europeni foloseau cântul gregorian în scopuri mai puţin violente.24 Oamenii de ştiinţă au descoperit că, în timp ce călugării şi practicanţii Meditaţiei Transcendentale repetă mantre precum „OM”, pulsul şi tensiunea arterială scad, având loc şi schimbări hormonale care corespund reacţiei de relaxare.25

5. *Respiră*. Presează-ţi mâinile şi picioarele timp de 30 de secunde, apoi relaxează-te şi inspiră rar şi adânc, dilatând diafragma. „O inspiraţie adâncă este un semnal prin care transmitem corpului că suntem în siguranţă”, spune Gervais. Este, totodată, un mod de concentrare a minţii asupra unui obiect diferit de sursa fricii. Gervais recomandă antrenamentul – şi reducerea stresului zilnic – cu ajutorul unor exerciţii regulate, începând cu zece inspiraţii adânci în fiecare zi timp de zece zile, trecând

apoi la douăzeci de inspiraţii pe zi timp de douăzeci de zile.

Există strategii mai complexe de autocalmare, precum modificarea distorsiunilor cognitive (engl. Cognitive Bias Modification – CBM), care îi ajută pe oameni să învingă focalizarea automată a creierului pe imagini şi gânduri negative. Această terapie are un mare potenţial de aplicare în masă, atât pentru copii, cât şi pentru adulţi, 26 deoarece indivizii o pot face singuri, cu ajutorul unui computer sau al unei aplicaţii de smartphone, cu rolul de a întări imaginile, cuvintele sau interpretările pozitive ale unor afirmaţii ambigue. De exemplu, subiecţii văd pe un ecran două feţe, una ostilă şi una neutră. Urmând instrucţiunile de a căuta o literă de pe ecran, se antrenează să nu se concentreze asupra chipurilor ostile.27 Psihologii nu sunt încă siguri exact cât de mult bine face această procedură în situaţiile din lumea reală, cum ar fi observarea rapidă a figurilor tuturor necunoscuţilor prezenţi la o petrecere, dar unele cercetări arată că, de obicei, slăbeşte anxietatea28 şi oamenii sunt mai calmi când sunt puşi într-o situaţie stresantă, precum necesitatea de a ţine un discurs.29

Unii oameni şi-au învins frica de înălţimi graţie unei forme computerizate de modificare a distorsiunilor cognitive, numită antrenament de interpretare. Ca şi în cazul altor fobii, tratamentul tradiţional al acrofobiei constă în terapia de expunere, care necesită ca un terapeut să convingă persoana să urce câţiva paşi, să privească în jos şi apoi să urce treptat din ce în ce mai sus. Dar psihologii de la Universitatea din Virginia au obţinut acelaşi efect doar punând subiecţii în faţa unui monitor de computer şi dându-le să facă nişte exerciţii verbale.

Acrofobii trebuie să completeze literele care lipsesc din scenarii precum următorul: „Te afli pe acoperişul unui bloc cu cinci etaje. Ţinându-te strâns de balustradă, îţi dai seama că nu ai mai urcat niciodată atât de sus. Coborârea de pe acoperiş când vei dori să ajungi din nou pe stradă va

fi uşor de făcut”. Ulterior vor răspunde la întrebarea dacă le va fi uşor sau dificil să coboare de pe acoperiş.

Ca mantrele lui Felix, pare puţin credibil, dar acel simplu act de lectură a scenariului şi răspunsul „uşor” au avut un impact semnificativ. După numai trei ore de exerciţii pe computer, subiecţii au fost capabili să urce pe scări şi să suporte înălţimile tot atât de bine ca şi un alt grup de indivizi care făcuseră terapia tradiţională prin expunere. Mulţi dintre ei încă au stări de anxietate, dar, aidoma lui Felix, au un nou mod de a gândi situaţia şi de a-şi controla anxietatea.

— Fobicii vor să evite atacurile de panică, dar nu acesta este scopul corect de urmărit din start, spune Bethany Teachman, una dintre cercetătoarele din Virginia. Primul scop este să nu-ţi mai *pese* dacă ai sau nu un atac de panică. Un astfel de atac este neplăcut, dar nu şi periculos. Este o alarmă falsă – o frică de frică. Odată ce decizi să o suporţi, capeţi sentimentul că eşti stăpân pe situaţie şi, până la urmă, frica îşi pierde puterea asupra ta, iar atacurile de panică încetează.30

Indiferent cum vă înfruntaţi frica, fie cu ajutorul unui psihoterapeut, fie utilizând un website, o aplicaţie de smartphone ori strategia în cinci paşi pe care am schiţat-o mai sus, scopul final este, ca de obicei, să ameliorați acel raport în favoarea pozitivităţii în aşa fel încât să fie mult mai mult bine decât rău. Când mintea este obsedată de un pericol, copleşiţi obsesia cu gânduri pozitive. Când hormonii de stres încep să activeze reacţia luptă-sau-fugi, folosiţi reacţia de relaxare ca să produceţi un potop de hormoni antistres, care vă permit să fiţi calmi şi liniştiţi. Dacă vă antrenaţi în mod conştient să accentuaţi pozitivul, veţi avea de câştigat în confruntarea cu orice fel de ameninţare. Învăţând să îşi domine claustrofobia, un pericol existent doar în mintea lui, Felix a fost capabil să înfrunte pericolele cât se poate de reale din stratosferă.

Marele salt în gol

Bătălia finală cu costumul spaţial s-a purtat în faţa

unei audienţe globale. Felix a îmbrăcat costumul la 4 dimineaţa pe 14 octombrie 2012, într-o rulotă de pe aerodromul din Roswell, New Mexico, unde s-au strâns reporteri şi cameramani din toată lumea. A stat calm în rulotă, respirând oxigen pur şi urmărind videoclipuri până când a venit vremea să se urce în capsulă. Pulsul i-a rămas normal, între 60 şi 70 de bătăi pe minut, şi nu a depăşit 100 nici chiar în clipa în care capsula a fost azvârlită spre Pământ din cel mai mare balon din câte a ridicat vreodată în cer o fiinţă umană.

În timpul celor două ore şi jumătate cât a durat ascensiunea, audienţa globală a depăşit 15 milioane de telespectatori. Totul părea să meargă lin până când balonul s-a apropiat de 18, 3 kilometri altitudine, moment în care Felix a spus ceva despre casca lui.

— Phil, verifică monitorul, a spus Joe Kittinger. Phil, verifică monitorul.

Brusc, comunicarea prin radio s-a întrerupt.

În realitate, Kittinger nu-i dădea instrucţiuni legate de monitor cuiva numit Phil. Cuvintele lui erau un semnal codificat prestabilit de închidere a comunicaţiei radio pentru reprezentanţii presei şi pentru public. În această situaţie de criză, doreau să poarte o discuţie privată. Felix se jucase cu tastatura care regla filamentele de încălzire a vizorului şi nu simţise niciun curent de aer cald.

— Când expir, viziera se înceţoşează şi nu se limpezeşte până când nu inhalez din nou, a spus el. Aşadar, oxigenul redă transparenţa vizierei, nu căldura.

Nu era o problemă cât timp rămânea închis în capsula relativ călduţă, dar o vizieră neîncălzită ar fi îngheţat instantaneu când ar fi deschis trapa şi ar fi păşit pragul capsulei.

— Dacă ies afară şi viziera mea îngheaţă, nu mă mai pot întoarce în capsulă şi nu mai pot să sar, a spus el către cei din camera de control a misiunii. Este o problemă serioasă.

Nu ar fi fost capabil să se strecoare înapoi în capsulă

şi să o reînchidă etanş şi nu ar fi existat nicio posibilitate de ştergere a vizierei zburând printr-o regiune din stratosferă la minus 50 de grade Celsius. Neputând să vadă Pământul de sub el, nu s-ar fi putut orienta ca să împiedice rostogolirea necontrolată în spaţiu şi nu ar fi ştiut când să deschidă paraşuta. Dacă o deschidea prea devreme şi prea sus deasupra solului, ar fi plutit în aer prea mult timp şi ar fi rămas fără oxigen. Iar dacă o deschidea prea târziu…

Inginerii din camera de comandă au început să planifice modul de anulare a misiunii, dar Felix a refuzat să ia în calcul această variantă. Şi-a păstrat calm respiraţia şi pulsul în timp ce se consulta cu specialiştii în paraşutism, punând la punct un plan de sincronizare a unei sărituri oarbe. Legătura prin radio a fost restabilită pentru public şi pentru presă, fără a se spune nimic despre riscul recent apărut. Când balonul a atins altitudinea de 127.852 de picioare [30, 76 km] sau 24 de mile, record de înălţime atinsă de un aparat cu un om la bord, Kittinger şi Felix au bifat o listă de 40 de itemi, fiecare reprezentând o operaţie de deconectare a lui de aparatura din capsulă, urmată de pornirea sursei lui autonome de energie electrică. Spre uşurarea tuturor, sistemul de încălzire a vizierei părea să funcţioneze cum trebuie. Felix a deschis trapa, răsfăţând publicul de pe Pământ cu o imagine a globului de sub el, marginile sale albastre curbându-se pe fondul negru al spaţiului extraterestru.

Felix purta 45 de kilograme de echipament – oxigen, camere de luat vederi, paraşute, acumulatori de electricitate – şi efortul de a le scoate din capsulă i-a ridicat pulsul la 160. Dar nu era o reacţie panicată de tip luptă-sau-fugi. Stătea pe pragul capsulei, ţinându-se strâns de cele două bare de sprijin şi încercând „să inhaleze clipa”, după cum a spus mai târziu. Reporterilor din sala de comandă li s-a tăiat răsuflarea când au văzut imaginea ameţitoare a planetei aflate atât de departe sub el – cum poate un om să sară în acel vid? –, dar, în ceea ce-l privea

pe Felix, partea cea mai rea a misiunii se încheiase.

A salutat şi a rostit ultimele sale cuvinte din stratosferă: „Acum mă întorc acasă”. Apoi, cu foarte mare grijă, s-a aplecat în faţă şi a sărit.

După 34 de secunde şi 6 mile [9, 6 km] de cădere în gol a devenit primul om care a depăşit viteza sunetului prin forţe proprii (cu oarecare ajutor din partea gravitaţiei). Un *bum-bum* monoton a fost auzit pe sol de un fermier şi echipele de salvare. A continuat să accelereze, atingând viteza maximă de 844 de mile pe oră [1 358 km/h], Mach 1, 25.

După 4 minute şi 20 de secunde, şi-a deschis în sfârşit paraşuta, stabilind un record de salt liber în gol: 119.431 de picioare [aprox. 36 km].31 A plutit pe deasupra deşertului, a aterizat lin, s-a lăsat în genunchi şi a lovit aerul cu pumnul în semn de triumf. Apoi s-a ridicat, iar echipa de salvare a ajuns până la el şi l-a ajutat să-şi scoată casca pentru ultima oară.

— Este! a strigat el, ridicând braţele spre cer. Mă simt ca şi cum mi s-ar fi luat de pe umeri o povară de 900 de kilograme. Îmi vine să strâng în braţe întreaga lume.

În acel moment, a explicat el mai târziu, nu se gândea la recordurile pe care le stabilise, ci la un lucru mai important.

— Cea mai importantă realizare a mea nu a fost saltul în sine, a spus el. A fost înfruntarea cu demonul meu, care era costumul. Nu am crezut nicicând că o să fiu în stare să-mi birui anxietatea. Apoi Mike Gervais mi-a schimbat mintea cu totul. Este un miracol.

Unul dintre primele lucruri pe care le-a făcut după salt a fost să sărbătorească triumful cu Gervais.

— Am primit o trusă de scule pentru tot restul vieţii mele, a spus el şi Gervais i-a dat dreptate.

Gervais considera că strădania lui Felix este o sursă de inspiraţie pentru oricine are de înfruntat frica.

La început veţi trece prin momente grele, aşa cum a suferit Felix de-a lungul antrenamentului. Dar dacă vă

înfruntaţi frica aşa cum trebuie, puteţi să o suportaţi şi să o dominaţi, aşa cum Felix şi-a învins claustrofobia purtând costumul într-o capsulă înghesuită în timpul ascensiuni spre stratosferă. Pe urmă primiţi răsplata propriei versiuni a panoramei de care s-a bucurat el când a deschis trapa capsulei.

— Odată ce îţi domoleşti frica, a spus Gervais, ţi se deschide privirii o întreagă lume de posibilităţi şi de libertate.

Capitolul 4
Folosiţi forţa
Critici constructive

Răul vă strâmbă judecata, dar poate şi să vă ascută inteligenţa. După cum vom vedea în acest capitol şi în cel care urmează, puterea răului îi poate stimula pe elevi şi pe studenţi, îi ajută pe adulţi să prospere şi promovează cele mai nobile cauze. Pentru a-i folosi forţa, trebuie să înţelegeţi mai întâi impactul criticii – suferinţa pe care o cauzează, precum şi beneficiile pe care le aduce – şi un bun punct de pornire este Stephen Potter.

Potter a fost un umorist englez, înzestrat cu o pătrunzătoare înţelegere a efectului negativităţii cu mult înainte ca psihologii să fi inventat această denumire. El şi-a dat seama cât poate fi de util – şi nu a pretins că efectul trebuie pus în slujba unor cauze nobile. Cărţile lui Potter prezintă tot felul de şmecherii având drept scop „a-l face pe celălalt să creadă că ceva a mers prost, oricât de puţin”. Bestsellerul său din 1947, *Gamesmanship*a introdus un termen pe care l-a definit drept „arta de a câştiga diverse jocuri fără să trişezi”. Ulterior, a lărgit conceptul la scara întregii vieţi şi a mai adăugat limbii engleze un termen, *one-upmanship*, o strategie care îi dă celui ignorant şi necalificat putinţa de a-i întrece pe cei care îi sunt superiori.[11]

11„ arta jucătorului“. Literal, one-up înseamnă „unul deasupra“, indicând o relație de superioritate a unuia față de altul sau alții. Termenul inventat de Potter, one-upmanship, ar însemna „arta de a-ți afirma superioritatea“, abilitatea de a ieși în evidență, eclipsându-i pe

Să presupunem că sunteţi invitaţi la o petrecere unde se impune ca figură dominantă un cosmopolit care îşi relatează cu lux de amănunte călătoriile recente. Indiferent despre ce vorbeşte – linia politică a Chinei, jungla din Congo, bucătăria peruviană –, îl puteţi pune în încurcătură fără să aveţi habar despre vreunul dintre aceste locuri. Orice generalizare emite despre vreo ţară poate fi contracarată de o singură propoziţie, rostită cu senină autoritate: „Da, dar nu în sud”.

Potter vedea în atitudinea critică o oportunitate de afirmare a propriei superiorităţi, cât timp critica era formulată abil, de o manieră pseudoamicală. În esenţă, *revievomanship*, cum numeşte el tehnica de a scrie recenzii literare, „urmăreşte să arate că realmente tu însuţi ar fi trebuit să scrii cartea dacă ai fi avut timp să o faci şi, întrucât nu ai avut timp, te bucuri că a scris-o cineva, deşi, în mod evident, putea fi scrisă mai bine”. Nici pentru aşa ceva nu se cere măcar un dram de experienţă. Nu este nevoie să ai habar de botanică, de exemplu, ca să scrii o recenzie a cărţii la *vânătoare de rododendroni în Himalaya*, de dr. Preissberger. Nu trebuie nici măcar să citeşti cartea. Alegi la întâmplare un nume citat într-o notă de subsol şi deplângi faptul că autorul nu recunoaşte în textul principal meritele „acelui erudit impecabil, P. Kalamesa” (cine-o fi fiind). Ori cauţi numele latinesc al unei plante care nu se găseşte în indexul cărţii şi remarci cu tristeţe că „Dr. Preissberger lasă problema speciei *Rhododendron campanulatum* fără niciun răspuns”.1

Nu recomandăm acest mod de abordare a criticii – şi categoric nu sfătuim pe nimeni să scrie [în acest spirit] o recenzie a *acestei* cărţi. Dar admirăm realmente pătrunderea psihologică a lui Potter. El a înţeles efectele amestecului de laude şi reproşuri mai bine decât majoritatea părinţilor şi managerilor din zilele noastre. Le-a luat ceva timp cercetătorilor până să aprecieze teoria lui despre afirmarea superiorităţii literare, dar, în cele din

---

ceilalți competitori.

urmă, ea a fost testată printr-o serie de experimente inteligente, precum cel în care subiecţilor li se prezintă o recenzie pozitivă:

Pe 128 de pagini inspirate, Alvin Harter, la prima lui carte de ficţiune, se dovedeşte a fi un extrem de capabil tânăr autor american. *A Longer Dawn* este o nuvelă satirică – un poem în proză dacă doriţi – de un impact formidabil. Abordează lucruri primordiale: viaţa, iubirea şi moartea, şi o face cu o atât de mare intensitate încât pe fiecare pagină se ridică la înălţimea unei scrieri superioare.

Cât de inteligent vi se pare criticul? Cât de simpatic? Acum citiţi această recenzie:

Pe 128 de pagini neinspirate, Alvin Harter, la prima lui carte de ficţiune, se dovedeşte a fi un extrem de incapabil tânăr autor american. *A Longer Dawn* este o nuvelă satirică – un poem în proză dacă doriţi – de un impact neglijabil. Abordează lucruri primordiale: viaţa, iubirea, moartea, dar o face cu o atât de anemică intensitate încât pe fiecare pagină se coboară până la cel mai de jos nivel al unei scrieri inferioare.

Sintaxa şi analiza din ambele recenzii sunt identice, dar înlocuirea fiecărui termen pozitiv cu opusul său face minuni pentru reputaţia criticului. În acel experiment, subiecţii care au văzut versiunea negativă a recenziei l-au considerat pe critic semnificativ mai inteligent decât cei care au citit versiunea pozitivă. Negativistul a obţinut calificative mai scăzute pentru bunăvoinţă, obiectivitate şi atractivitate, dar a primit calificative înalte pentru competenţă literară. Teresa Amabile, psihologul care a efectuat experimentul, a mai testat acest efect folosind două recenzii publicate în *New York Times Book Review* – una entuziastă, cealaltă dărâmătoare. Ambele erau scrise de acelaşi critic, dar Amabile a ascuns acest fapt modificând numele autorului când le-a cerut participanţilor să evalueze autorul fiecărei recenzii. Cu destulă claritate, autorul recenziei distrugătoare a părut mai inteligent

decât autorul recenziei entuziaste, chiar dacă, în realitate, era una şi aceeaşi persoană. Amabile a tras concluzia că atunci când vrei să faci impresie, te confrunţi adeseori cu alegerea între a părea „bătut în cap, dar amabil” ori „sclipitor, dar feroce”.2

Alegerea voastră este puternic influenţată de situaţie, după cum a demonstrat Amabile într-un alt studiu. Fiecare participant a fost pus în faţa unui public şi i s-a cerut să evalueze o lucrare scrisă de altcineva. Când criticul considera că deţine un status superior publicului şi se simţea în siguranţă din punct de vedere intelectual, evaluările sale au fost adeseori indulgente. Dar dacă se simţea nesigur de valoarea sa intelectuală, având un status inferior faţă de cel al publicului, a fost mult mai probabil să adopte o poziţie negativistă. Criticul încerca să-şi urce statusul apelând la strategia „sclipitor, dar feroce”. Adoptând un ton caustic nu-şi putea face noi prieteni, dar putea să câştige mai mult respect, chiar dacă remarcile sale critice erau nedrepte.3 Este genul de afirmare a superiorităţii practicată de Elizabeth Bennet, eroina din romanul lui Jane Austen *Mândrie şi prejudecată*, când cunoaşte un ins care îi este superior prin poziţia socială, bogatul aristocrat Mr. Darcy. Ea începe de îndată să îşi bată joc de el, maimuţărindu-l pe la spate. În cele din urmă, după ce a conştientizat că fusese nedreaptă cu el, îi mărturiseşte surorii ei de ce s-a purtat astfel.

— Voiam să fiu neobişnuit de deşteaptă, dorind să-mi fie antipatic, fără niciun motiv, explică ea. O antipatie de acest gen este un stimulent atât de grozav al spiritului, o supapă atât de eficientă a inteligenţei. Poţi fi întruna jignitor fără a spune nimic just; dar nu poţi să faci haz mereu de un bărbat fără să-ţi scape din când în când şi ceva spiritual.4

Ca să pari sclipitor, dar nu şi feroce, poţi încerca să temperezi remarcile critice cu o doză de amabilitate sau, cel puţin, cu falsa bunăvoinţă pe care ne-o recomandă Potter. Unul dintre şiretlicurile lui preferate era să înceapă

un comentariu negativ cu remarca „Mă tem”, precum în fraza „Mă tem că proza doctorului Preissberger este pe alocuri cam bolovănoasă”. Potter a numit această strategie *Tm Afraidmanship* – „Arta de-a te teme” – şi a declarat-o „admirabilă când vrei să arăţi că eşti un om binevoitor”. Încă o dată, sagacitatea lui Potter a fost confirmată de experimentatori, care folosesc propria denumire a acestei stratageme: *markere depreciative*. Este termenul lingvistic pentru o expresie precum „Mă tem” deoarece serveşte de semnal (marker) că fraza conţine ceva negativ (depreciativ). Folosim frecvent astfel de semnale la începutul unei fraze, precum: *Ca să fiu sincer*, *Cu tot respectul cuvenit* sau *Mă întristează să spun*. Dar ele pot fi aruncate oriunde ca să atenueze lovitura: „După cea de-a 17-a expediţie a vânătorului de rododendroni, majoritatea cititorilor vor fi extenuaţi, însă dr. Preissberger, *Dumnezeu să-l binecuvânteze*, stăruie pe încă 200 de pagini”.

Ca să testeze aceste formule, o echipă de cercetători conduşi de Ryan Hamilton, specialist în psihologia consumatorului, le-au arătat participanţilor liste de produse de pe Amazon.com, însoţite de comentarii în general favorabile ale cumpărătorilor („Acest ceas mi-a tăiat răsuflarea”), dar care conţineau la sfârşit şi unele observaţii critice („cureaua poate fi prea strâmtă, ciupind pielea”). Altor participanţi le-au fost prezentate versiuni care conţineau câteva cuvinte în plus, înserate înainte de comentariul critic – *Nu vreau să fiu răutăcios*, *dar*. Acele câteva cuvinte au fost decisive, ca şi alte markere depreciative, precum *Trebuie să fiu sincer* şi *să nu mă înţelegeţi greşit*. Cititorii au devenit şi mai dornici să cumpere ceasul decât dacă ar fi văzut versiunile needitate. Ştiau că acel ceas nu este perfect, dar i-au trecut cu vederea neajunsurile fiindcă li s-a părut că autorul comentariului era deopotrivă mai simpatic şi mai credibil. Când au publicat rezultatele în *Journal of Consumer Research*, cercetătorii au folosit ei înşişi aceeaşi stratagemă. Au dat articolului un titlu potrivit sub aspect

ştiinţific – „Utilizarea markerelor depreciative în comunicarea orală” –, dar l-au prefaţat cu formula „O spunem sincer, acesta nu este cel mai bun articol din câte veţi citi vreodată”.5

În vreme ce atitudinea critică te face să pari mai inteligent, ce se întâmplă când nu acesta este principalul obiectiv? Ce se întâmplă dacă, spre deosebire de Potter, doreşti realmente să oferi o critică constructivă? Este o intenţie mai dificil de realizat. Transmiterea remarcilor critice ori a altor mesaje negative poate să se soldeze cu numeroase rezultate pozitive, dar numai dacă se face corect, şi majoritatea oamenilor nu ştiu cum să procedeze.

Comunicarea veştilor rele: soluţia greşită

De prea multă vreme, directorii executivi i-au îndopat pe subordonaţii lor cu ceea ce se numeşte „critică-sandvici”. Ideea, numită şi „feedback-sandvici”, a fost popularizată în anii 1980 de Mary Kay Ash, fondatoarea companiei Mary Kay Cosmetics, care îi sfătuia pe manageri să strecoare toate observaţiile critice între felii de laude.6 Sună destul de logic şi face evaluarea anuală mai puţin penibilă pentru manager. Critica faţă în faţă este dificilă pentru majoritatea oamenilor, aşa că este mai plăcut să începi cu partea bună. Managerul enumeră pe larg punctele forte şi realizările angajatului înainte de-a intra în miezul observaţiilor critice. Apoi revine la aspectele agreabile, formulând concluzia cu câteva cuvinte amabile şi sfârşind într-o notă veselă – sau aşa i se pare managerului.

Dar, cel mai adesea, angajatul nu are aceleaşi sentimente. La finalul evaluării, toate laudele iniţiale au fost uitate. Angajatul nu poate să-şi scoată din minte lucrurile rele pe care le-a ascultat. El se îneacă la mijlocul sandviciului. O discuţie menită să insufle râvna de a munci mai bine l-a demoralizat.

Desigur, problema nu se limitează la evaluările anuale. Este una dintre cele mai vechi şi cele mai penibile enigme sociale: cum se transmit veştile rele? Când

Douglas Maynard, un sociolog de la Universitatea din Wisconsin, a început să analizeze sistematic această problemă, a notat răspunsurile care s-au dat în folclor de-a lungul secolelor.7 O viziune se găseşte într-o snoavă despre bărbatul care are grijă de pisica adorată a surorii lui în timp ce aceasta este plecată într-o călătorie. O săptămână după plecarea ei, fratele o sună şi îi transmite prompt vestea cea rea:

— Pisica ta a murit.

Sora este devastată şi îi reproşează brutalitatea cu care a înştiinţat-o. Trebuia să i-o spună cu blândeţe, zice ea, sugerând că putea să-i fi spus mai întâi că pisica era pe acoperiş, de unde nu avea cum să coboare în siguranţă.

— Pe urmă închideai telefonul, îi explică sora lui, şi sunai puţin mai târziu ca să-mi spui că pisica a căzut de pe acoperiș și că este rănită. În sfârşit, mai sunai o dată ca să-mi spui că pisica a murit. Aşa m-aş fi putut obişnui cu ideea.

Fratele ei se scuză, iar ea îşi continuă călătoria. Peste o săptămână mai primeşte un telefon de la el.

— Bună, spune el. Ăăă, mama e pe acoperiș și nu putem să o dăm jos.

Această snoavă concordă cu presupoziţia comună că veştile rele trebuie comunicate gradual, pentru că oamenii nu sunt pregătiţi să le primească. Dar este adevărat că vor să afle veştile rele pe ocolite? Nu, dacă le dăm crezare cercetătorilor care au testat vechea formulă „Am nişte veşti bune şi nişte veşti rele”, întrebând subiecţii pe care vor să le audă mai întâi. Peste trei sferturi dintre cei chestionaţi au vrut să audă în primul rând veştile rele. Numai când au fost întrebaţi cum ar prefera să transmită ei veşti amestecate subiecţii au spus că le-ar fi mai uşor să înceapă cu veştile bune.8 Un manager crede că este binevoitor dacă începe cu o mulţime de laude, dar o face mai mult în beneficiul său. Majoritatea angajaţilor ar prefera să scape mai întâi de lucrurile rele.

În realitate, laudele iniţiale pot să facă şi mai

dureroase criticile care urmează, după cum a constatat Baumeister după un studiu efectuat împreună cu psihologul Kenneth Cairns. Studenţii participant au dat un test de personalitate, după care au primit un feedback generat, după cum li s-a spus, de analiza computerizată a personalităţii lor. (De fapt, acel feedback nu avea nicio legătură cu răspunsurile date de studenţi, dar acea minciună nevinovată i-a făcut să îi acorde mai multă atenţie.) Computerul a afişat o listă de adjective aparent potrivite cu personalitatea studentului, după care acestuia i s-a cerut să noteze cât mai multe adjective pe care şi le putea aminti.

Unii studenţi au văzut o listă care conţinea mai ales adjective pozitive, precum *sigur de sine* şi *sincer*, alături de numai câteva cuvinte negative, precum *răzbunător* sau *lacom*, alţii au văzut o listă care conţinea îndeosebi cuvinte negative. Indiferent ce listă au văzut, cuvintele de laudă nu au avut prea mare impact, deoarece studenţii şi-au amintit mai puţin de jumătate dintre adjectivele pozitive. Criticile au avut un impact mai mare, dar nu în orice situaţie. Când studenţii au văzut o listă de adjective precumpănitor negative, au uitat, de asemenea, cele mai multe dintre ele.

Numai când au primit echivalentul unei critici-sandvici – o listă de adjective predominant pozitive printre care erau incluse câteva negative –, partea rea a devenit cu adevărat memorabilă. Majoritatea acelor calificative usturătoare li s-au întipărit în memorie. Explicaţia fenomenului a devenit clară când cercetătorii au analizat diferitele modalităţi de procesare a remarcilor critice. Pe baza testelor psihologice anterioare, se ştia că unii dintre studenţi erau deja experţi în materie de negare. Aceştia se încadrau în definiţia unui *repressor* – un reprimator care tinde să respingă ori să nege orice lucru rău. (Specialiştii în psihologie clinică consideră că este foarte dificil să lucreze cu reprimatorii, întrucât nu admit că au nevoie de vreun ajutor, iar managerii îi consideră, la rândul lor, nişte angajaţi dificili.) Într-un experiment, reprimatorii s-au

dovedit capabili să ignore o litanie de critici. Când au văzut lista care conţinea îndeosebi adjective negative, au parcurs-o ca vântul, apăsând rapid pe tastatură ca să sară de la un cuvânt la altul, iar ulterior a fost mai puţin probabil decât în cazul celorlalţi studenţi să-şi amintească înţepăturile. Nicio surpriză – aşa fac reprimatorii.

Dar o inversare remarcabilă s-a produs când reprimatorilor le-a fost arătată lista precumpănitor pozitivă. Ei şi-au relaxat mecanismele defensive, bucurându-se mai mult timp de plăcerea fiecărui termen laudativ – după care au fost descumpăniţi de câte ori apărea un adjectiv precum *ostil* sau *mincinos*. Ulterior, în comparaţie cu ceilalţi studenţi, a fost şi *mai* probabil să îşi amintească fiecare dintre aceste defecte. Oricât de experţi erau reprimatorii în a se feri de veştile rele, s-au dovedit deosebit de vulnerabili faţă de critica-sandvici. Şi, chiar dacă ceilalţi studenţi – nonreprimatori – nu au fost şocaţi cu aceeaşi intensitate, şi ei şi-au amintit acele elemente critice izolate mai bine decât oricare alte cuvinte din experiment.9 Rezultatele experimentului au fost în concordanţă cu această remarcă a lui Thomas Jefferson: „Mi se pare că suferinţa provocată de o mică dezaprobare, chiar dacă este neîntemeiată, e mai pătrunzătoare decât plăcerea stârnită de multe laude”. 10

Pentru ca laudele sau alte veşti bune să aibă un impact durabil, creierul trebuie să le transfere din memoria de lucru pe termen scurt în memoria pe termen lung. Acest proces este perturbat când veştile bune sunt urmate de ceva negativ. Creierul consumă atât de multă energie concentrându-se asupra unei noi ameninţări încât plăcerea anterioară se pierde din cauza unui efect numit interferenţă retroactivă. Cum anume se pierde este încă un subiect de dispută în rândul cercetătorilor; unii cred că se şterge efectiv din memorie, pe când alţii cred că plăcerea este încă acolo, dar este dificil de recuperat din cauza concurenţei cu mai recentele informaţii negative. Oricum ar fi, aşa se explică de ce frecvent nu-şi pot aminti frecvent

ce făceau chiar înainte de-a se fi întâmplat ceva rău. Este motivul pentru care atât de mulţi angajaţi pleacă de la şedinţe obsedaţi de una sau două remarci critice care le-au fost adresate şi nu de toate laudele care le-au precedat. Critica-sandvici poate fi logică, însă creierul nu procesează logic informaţiile ameninţătoare. Puterea răului poate să scurtcircuiteze capacitatea de memorare a binelui. Când aveţi de spus ceva dureros, trebuie să luaţi în calcul efectul negativităţii – după care să-l folosiţi în favoarea voastră.

Comunicarea veştilor rele: soluţia corectă

Ca să transmiteţi observaţii critice sau vesti rele, trebuie să-i cunoaşteţi pe receptorii mesajelor. Poate să pară un prim pas evident, însă de regulă este omis şi nu doar de managerii care i-au îndopat pe toţi subordonaţii cu porţia de critică-sandvici. Doctorii ar trebui să fie cei mai marcanţi experţi din lume în materie de transmitere a veştilor rele – o fac de dimineaţă până seara –, şi totuşi mulţi dintre ei nu stăpânesc acest prim pas fundamental. Există o vastă literatură medicală despre modul de a le comunica pacienţilor veştile rele, dar mare parte din ea pleacă de la prezumpţia că doctorii trebuie să decidă cum vor proceda. Se presupune că medicii sunt atât de versaţi şi atât de elocvenţi încât pot să planifice în avans exact cum să structureze discuţia cu pacienţii, ştiind cum să ţină în frâu reacţiile acestora.

Dar când sociologul Douglas Maynard a studiat aceste conversaţii, a constatat că doctorii cei mai versaţi în comunicarea cu pacienţii nu îşi făceau nicio agendă şi nu respectau niciun scenariu. În schimb, obţineau indicii de la pacient. Aceşti medici se îngrijeau să comunice veştile în persoană, nu prin telefon sau e-mail, ca să poată urmări reacţiile pacientului, acţionând apoi în consecinţă. De multe ori începeau discuţia întrebând pacientul cum se simte. Pe urmă solicitau punctul de vedere al bolnavului punând o întrebare de genul „Ce-ai aflat deocamdată?” sau „Ce crezi că se întâmplă?”. Dacă avea o listă cu rezultatele

analizelor, doctorul putea lăsa pacientul să le citească, după care îl întreba „Ce crezi că înseamnă ceea ce vezi aici?”

Întrebările îi permit pacientului să fie mai mult decât un receptor pasiv. Când eşti şocat de nişte veşti rele, primul impuls este unul de autoapărare: reacţia luptă-sau-fugi. Unii pacienţi încearcă să respingă veştile; alţii vor să împuşte mesagerul sau măcar să se ia la ceartă cu el. Dar dacă pacientului i se cere în schimb să îşi prezinte propria perspectivă şi este primul care spune că ceva nu este în regulă, atunci este mai pregătit să înfrunte adevărul şi conversaţia poate să continue.

Odată ce bolnavul recunoaşte că există o problemă, doctorul poate să-i confirme observaţia şi să-i explice de ce are dreptate. Maynard numeşte această abordare „expunere secvenţială de perspective”, un proces în trei paşi în care doctorul caută mai întâi să afle perspectiva pacientului, pe urmă o confirmă, după care îi comunică detaliile veştii rele. În loc să fie detestatul purtător de veşti rele, doctorul devine unul care este de acord cu pacientul şi doreşte să conlucreze pentru rezolvarea problemei.11 Desigur, lucrurile nu decurg întotdeauna astfel. Când li se cere opinia, în mod tipic o treime dintre pacienţi vor întoarce întrebarea, spunând: „Tu eşti doctorul. Tu să-mi spui”. Însă chiar şi în aceste condiţii, pacientul se simte în mai mare măsură un partener, iar doctorul înţelege mai bine cum doreşte pacientul să proceseze veştile pe care i le aduce.

În timp ce explică, doctorul poate continua să urmărească reacţiile pacientului şi să-i pună întrebări, având grijă să nu avanseze prea grăbit. După comunicarea veştilor rele, există o tentaţie de a trece rapid la ceva mai puţin dureros, rostind încurajări ori concentrând discuţia asupra logisticii disponibile pentru tratarea problemei. Dar soluţia cea mai bună este ca după transmiterea veştilor rele să se păstreze tăcerea. O pauză îi dă pacientului şansa de-a absorbi lovitura primită, iar medicului îi permite să

evalueze reacţia pacientului. Dacă pacientul rămâne fără grai, doctorul îi poate smulge cu blândeţe o reacţie – „Ştiu că trebuie să-ţi fie greu” –, punând apoi întrebări precum „Ce te frământă cel mai tare în legătură cu cele aflate?”. În loc să expună şi mai multe explicaţii şi planuri, doctorul trebuie să înţeleagă de ce are nevoie în continuare pacientul.

Aceleaşi principii directoare se aplică în transmiterea oricărui gen de veşti rele sau de observaţii critice. Iată câteva strategii:

Reflectaţi asupra obiectivului pe care îl vizaţi. Doriţi numai să ajutaţi pe cineva să facă faţă din punct de vedere emoţional unor fapte neplăcute ori încercaţi să stimulaţi o schimbare de atitudine? În ambele cazuri, persoana se va simţi mai bine dacă sunt şi nişte veşti bune pe lângă cele rele, dar succesiunea lor depinde de scopul pe care îl urmăriţi.12 Într-un studiu de strategii secvenţiale, psihologii Angela Legg şi Kate Sweeny au dat un chestionar de personalitate unor subiecţi care ulterior au primit un feedback (ca de obicei, unul fictiv) privind trăsăturile lor. Când participanţii au auzit mai întâi despre trăsăturile lor negative şi pe urmă despre cele pozitive, au sfârşit experimentul într-o stare de spirit mai bună. Dar au fost mai puţin înclinaţi să facă un efort pentru a-şi corecta defectele. Cei care şi-au aflat la urmă trăsăturile negative au fost mai indispuşi, însă şi mai dornici de a face unele progrese.13 Nu este uşor să motivezi fără să demoralizezi, dar puteţi găsi un compromis concentrându-vă asupra unui feedback pozitiv în direcţia scopului urmărit, în timp ce încheiaţi cu o clară reamintire a aspectelor negative şi a căilor de urmat pentru corectarea lor.

Puneţi întrebări. Sunt utile indiferent dacă vreţi să criticaţi „*y* un partener romantic, un prieten, un student sau un coleg de serviciu. Dacă faceţi o evaluare formală a unui angajat, nu-i serviţi automat critica-sandvici sau oricare altă reţetă gastronomică. O mai bună metaforă culinară ar fi să le oferiţi un meniu. Puteţi începe cu o

scurtă întâmpinare amicală, lăsându-l pe angajat să ştie că a făcut unele lucruri bune şi că aşteptaţi în continuare lucruri şi mai bune în anul următor. Cercetătorii au stabilit că puţină încurajare îi face pe oameni mai receptivi faţă de feedbackul negativ care urmează şi nu doriţi să-l vedeţi pe cel evaluat cum stă în faţa voastră întrebându-se dacă la sfârşitul discuţiei va fi concediat.14 Dar pe urmă observaţi cum doreşte să decurgă discuţia mai departe. Oferiţi un meniu de teme care să fie abordate: punctele lui forte şi cele mai slabe, precum şi metodele de creştere a performanţei. După cum menţionam mai devreme, majoritatea oamenilor doresc să scape mai întâi de lucrurile rele, însă dacă acest angajat nu este unul dintre ei, începeţi cu nişte laude. Dar nu vă lungiţi prea mult cu ele şi nu presupuneţi că le va ţine minte. Va trebui să i le repetaţi mai târziu, fiindcă le va reţine numai după ce i-aţi comunicat lucrurile rele. Puteţi atenua începutul remarcilor critice cu genul tipul de întrebări de care se folosesc doctorii când transmit veşti rele: „Cum crezi că merg lucrurile?”. Dacă trebuie avute în vedere nişte documente scrise – cifre privind productivitatea sau vânzările, o listă de proiecte finalizate –, îi puteţi cere angajatului să se uite peste ele şi să îşi spună o opinie. Unii angajaţi (precum reprimatorii studiaţi de Baumeister) vor refuza să identifice vreo slăbiciune, forţându-vă să le arătaţi că nu sunt perfecţi. Dar cei mai mulţi vor recunoaşte probabil un domeniu în care se pot perfecţiona şi iată introducerea de care aveţi nevoie. Puteţi să confirmaţi judecata angajatului, lărgind apoi discuţia pentru a-i oferi analiza voastră a problemelor lui. În timp ce îl criticaţi, fiţi siguri că angajatul are timp să asimileze remarcile negative şi urmăriţi-i reacţiile punând mai multe întrebări de felul „Este corect?” sau „Ţi se pare logic?”

Odată ce aţi formulat opiniile critice, folosiţi puterea răului în avantajul vostru. De cum primeşte o critică explicită, creierul intră în viteză, atent la informaţiile care îi permit să pareze ameninţarea. Acum puteţi începe să

accentuaţi aspectele pozitive, deoarece părţile bune vor fi codificate în memoria de lungă durată – desigur, odată cu părţile rele. Ca de obicei, va fi nevoie de câteva lucruri bune care să echilibreze fiecare lucru rău, aşa că nu faceţi economie de complimente. O modalitate de a îmbunătăţi raportul în favoarea pozitivităţii este să vă concentraţi mai mult asupra viitoarelor realizări decât asupra greşelilor din trecut. Puteţi arăta că angajatul a ratat câteva termene limită anul trecut, dar pe urmă discutaţi pe îndelete cum să structuraţi jobul lui în aşa fel încât să aibă succes în anul ce vine. Dacă anul trecut personalitatea angajatului i-a creat probleme în proiectele de echipă, planificaţi pentru anul următor mai multe proiecte solitare şi lăudaţi-l ca pe un ins cu iniţiativă, care excelează când are libertatea de a lucra de unul singur.

Împărţind laudele cu larghеţe, nu văfaceţi griji că vor părea exagerate sau nesincere. Celor mai mulţi dintre noi ne place să credem că desluşim încercările unora de-a ne măguli, dar sociologul Clifford Nass a descoperit altceva în laboratorul său de la Stanford. El a programat un computer să-i linguşească pe participanţii chemaţi să joace Douăzeci de întrebări. Computerul părea că se gândeşte la un animal şi fiecare jucător urma să încerce să îl ghicească punând o serie de întrebări cu răspunsuri da sau nu. Computerul nu le spunea niciodată jucătorilor dacă au ghicit sau nu animalul, dar îi lăuda pentru că au pus întrebări „ingenioase”, „deştepte” şi „foarte pătrunzătoare”. Unii jucători au crezut că laudele erau meritate, fiindcă li s-a spus că programul informatic evalua realmente cât de bine au jucat. Aceşti jucători erau în mod firesc foarte satisfăcuţi de performanţa lor. Erau, de asemenea, mulţumiţi şi de computer, căruia îi acordau note mari atât pentru atitudinea prietenoasă, cât şi pentru acurateţea evaluărilor. Alţi jucători au fost însă avertizaţi la începutul experimentului să nu-i dea crezare computerului. Li s-a spus că programul de evaluare nu era încă finisat, aşa că, deocamdată, computerul livra un stoc

de comentarii fără nicio legătură cu performanţa jucătorilor. Jucătorii, care întâmplător studiau informatica, au înţeles foarte bine situaţia. Când au fost pe urmă întrebaţi dacă au dat atenţie comentariilor generate de computer, toţi au declarat că nu. Unul dintre participanţi a scris cu indignare: „Doar un idiot ar fi influenţat de nişte comentarii care nu au nimic de-a face cu performanţa lui reală”. Şi totuşi linguşirea *încă* a dat rezultate. A întărit opinia jucătorilor despre propria performanţă şi, în egală măsură, modul în care au apreciat prestaţia computerului. Acesta le-a plăcut tot atât cât i-a încântat pe jucătorii cărora li s-a spus că laudele erau autentice. Ba chiar i-au acordat computerului note la fel de mari pentru acurateţe. Deşi erau conştienţi că laudele erau fictive, inconştient au asimilat linguşirea şi le-a plăcut linguşitorul. Studiul l-a convins pe Nass că linguşirea dă aproape întotdeauna rezultate dacă se distribuie în cantităţi suficiente.

Fiii creativi când aduceţi laude. Ca să contrabalansaţi câteva comentarii negative din timpul unei discuţii, recomanda Nass, trebuie să fiţi pregătiţi cu o lungă listă de comentarii pozitive, ideal dacă pot fi şi memorabile, întrucât sunt surprinzătoare sau inteligente. În loc să lăudaţi abilitatea unui angajat care lucrează în vânzări, îl puteţi numi „Maestrul Semnării Contractelor”. O asemenea măgulire poate să pară gratuită – sau onctuoasă – când aveţi de-a face cu un ins evident talentat, având toate motivele să fie încrezător în valoarea lui.15 Dar să nu presupuneţi că succesul te fereşte de critici. Când era preşedinte, Ronald Reagan a făcut într-o zi o vizită la New York, unde a fost aclamat de zeci de mii de oameni adunaţi pe străzi în timp ce trecea prin centrul metropolei însoţit de primarul Ed Koch. În timp ce traversau Strada 42, Reagan şi-a aruncat privirea din maşină şi a exclamat:

— Uite-l pe tipul ăla – mi-a arătat degetul mijlociu!

Koch nu putea să-i înţeleagă reacţia.

— Domnule preşedinte, a spus el, nu fiţi supărat. Mii de oameni vă aclamă şi un ins vă arată degetul. Şi ce dacă?

— Asta îmi spune mereu Nancy, i-a răspuns Reagan. Îmi spune că nu-l văd decât pe tipul cu degetul în aer.16

Nimeni nu este imun faţă de critici. Lee Daniels a regizat un film distins cu un Oscar (*The Butler*) şi a fost producătorul unui serial TV de mare succes (*Empire*, aclamat de critici), dar încă nu suportă să citească nimic negativ despre creaţiile sale. Citeşte o recenzie care-l ridică în slăvi şi este obsedat de o singură propoziţie critică.

— E ca şi cum ar lua un cuţit şi te-ar înjunghia la nesfârşit drept în inimă, spune el. Iată de ce am învăţat să mă protejez nemaicitind recenzii.17

Indiferent în ce domeniu lucraţi, vă recomandăm să folosiţi strategia lui Daniels: *Lăsaţi pe altcineva să vă citească recenziile*. (Şi fiţi siguri că este cineva care nu va lăsa să-i scape acea propoziţie ucigaşă.) Ascensiunea mediilor de socializare înseamnă că toate afacerile sau profesiile au intrat în vizorul criticilor. Nu le puteţi ignora pe toate şi nici nu trebuie să o faceţi – se pot găsi recomandări utile ale consumatorilor pe Yelp sau aprecieri pertinente ale studenţilor pe Rate Myâeachers. Dar dacă parcurgeţi singuri toate comentariile mustind de vitriol, veţi fi atât de obsedaţi de insultele mârşave şi de înţepăturile ieftine încât nu veţi mai ţine minte nimic altceva.

E mai bine să lăsaţi pe altcineva să citească recenziile, să selecteze criticile juste şi să vă prezinte apoi o sinteză cu câteva citate – un amestec atent editat de comentarii pozitive şi negative. Cenzorul vostru personal ar trebui să fie suficient de binevoitor încât să însoţească fiecare critică de o mulţime de laude, dar şi îndeajuns de ferm încât să admită cât de utile pot fi aspectele negative. „Critica”, remarca Winston Churchill, „seamănă cu durerea din corpul omenesc. Nu este plăcută, dar ce s-ar face corpul fără ea?” 18

Aidoma durerii fizice, critica este esenţială deoarece focalizează atenţia asupra unor lucruri care merg prost şi

care pot să meargă şi mai rău. Când sunt adresate cum trebuie, cu amestecul potrivit de laude, câteva cuvinte negative sunt adeseori suficient de puternice ca să corecteze problema. Totuşi, uneori este necesară o formă de rău şi mai potentă.

Capitolul 5

Raiul sau iadul

Recompense ws. pedepse

Când încercaţi să vă perfecţionaţi pe voi ori pe oricine altcineva, critica are o limită. Dacă nu dă rezultate sau dacă urmăriţi să evitaţi apariţia unor probleme viitoare, trebuie să folosiţi stimulente directe, pozitive sau negative. Asta înseamnă să răspundeţi la una dintre cele mai vechi întrebări din ştiinţele sociale, devenită şi unul dintre cele mai dubioase clişee: morcovul sau bătui?

Lexicologii au descoperit originea expresiei la mijlocul secolului al XIX-lea, când caricaturi din Europa şi din America înfăţişau un jocheu care câştiga o cursă legănând un morcov în faţa calului, 1 precum şi într-o poveste frecvent retipărită, în care un măgar nu se lăsa convins decât de o recompensă şi câtuşi de puţin când era bătut cu băţul, ca lecţie de creştere a copiilor.2 Acest fragment de înţelepciune populară a fost rezumat în 1851 într-o revistă americană: „Natura ne spune «Mână calul, nu-l biciui», după cum rezultă din experimentul măgarului convins de morcov”. 3

Dar a efectuat vreodată cineva acest experiment? Nu am observat niciodată un morcov legănându-se în faţa unui cal din cercul select al câştigătorilor marii curse Kentucky Derby. Jocheii preferă o abordare bazată pe utilizarea băţului, cravaşa, care este instrumentul tradiţional de stimulare folosit şi pentru convingerea măgarilor şi a catârilor. Dacă acei moralişti din secolul al XIX-lea şi-ar fi dat osteneala să-i observe pe catârgiii din vremea lor, nu ar fi zărit nicio legumă ademenitoare. Soldaţii care conduceau atelajele de artilerie în timpul Războiului Civil nu se bizuiau pe blândeţe, ducându-i cu zăhărelul pe

catârii lor pentru a-i convinge să urce piesele grele de artilerie pe nişte dealuri mocirloase. Erau renumiţi pentru dibăcia cu care mânuiau biciul, ca şi pentru creativa lor vulgaritate, care era tolerată de ofiţerii superiori întrucât catârgiii insistau că înjurăturile adresate animalelor erau o parte esenţială din meseria lor.4

Prin urmare, extragem o învăţătură diferită din vechile poveşti despre morcov sau băţ. Ceea ce ilustrează ele cu adevărat este dorinţa noastră de *a crede* că recompensele sunt mai eficiente decât pedepsele. Legănarea unui morcov este mai plăcută decât mânuirea unui băţ, aşa că ne spunem în gând că este mai eficientă chiar în pofida unor dovezi contrare. Această credinţă persistă în minţile părinţilor, profesorilor şi managerilor din zilele noastre, chiar dacă cercetătorii continuă să confirme puterea răului în experimentele lor vizând diverse forme de stimulare. Persistă, de asemenea, şi în rândurile altui grup de experţi, clerul, care a efectuat un experiment mult mai îndelungat de motivare a comportamentului virtuos.

Vreme de peste trei secole, predicatorii creştini din America au testat diverse soluţii ale unei probleme perene: cum să se umple bisericile la slujbele de duminică. Aceasta nu era o problemă pentru evlavioşii puritani care au întemeiat Massachusetts Bay Colony, însă evlavia lor nu a fost de durată. Pe la începutul secolului al XVIII-lea, descendenţii lor erau lipsiţi de pioşenie, ca şi ceilalţi colonişti. Doar unul din cinci americani aparţinea de o biserică.5 Americanii dădeau pe gât în medie şase porţii de băutură, de regulă începând să bea la micul dejun, iar la Boston şi la Philadelphia erau mai multe cârciumi decât la Amsterdam.6 Judecând după numărul pruncilor născuţi la mai puţin de nouă luni după căsătorie, mai multe cupluri tinere practicau sexul premarital decât cele care mergeau la biserică. Clericii se plângeau cu regularitate din pricina decăderii coloniilor, tot mai străine de Dumnezeu.

Cu toate acestea, când predicatorul britanic George

Whitefield a traversat coloniile în 1740, a făcut senzaţie pe toată Coasta de Est. Din Georgia şi până în Maine, mii de fermieri îşi părăseau câmpurile ca să-l asculte predicând pe o pajişte ori în piaţa centrală din cel mai apropiat oraş. La Boston a strâns o mulţime de treizeci de mii de oameni – mai mult decât întreaga populaţie a oraşului. Ascultătorii lui Whitefield strigau de durere, izbucneau în lacrimi, se declarau născuţi a doua oară şi mergeau acasă jurând să nu mai păcătuiască.

„Era minunat să vezi schimbarea pe care a suferit-o în scurt timp modul de viaţă al locuitorilor noştri", relata Benjamin Franklin din Philadelphia. „De unde oamenii erau nepăsători sau indiferenţi faţă de religie, se părea că toată lumea devenise religioasă; aşa că seara nu puteai străbate oraşul fără să auzi psalmii cântaţi în diferite familii de pe toate străzile". 7

De ce America a îmbrăţişat subit religia? Istoricii s-au străduit să explice Prima Mare Trezire, după cum numesc ei renaşterea iniţiată de Whitefield şi de alţi predicatori americani, printre care Jonathan Edwards. Teoriile emise au legat fenomenul de schimbări culturale, agitaţii sociale şi temeri economice. Dar cea mai simplă şi cea mai convingătoare explicaţie a fost propusă de doi sociologi, Roger Finke şi Rodney Stark, care studiază avântul şi declinul bisericilor – şi care au confirmat independent efectul negativităţii.

Iadul pe pământ8

O confesiune religioasă începe ca o sectă, un grup restrâns de credincioşi împătimiţi care se rup de societate, aşa cum au făcut puritanii care au părăsit Anglia întrucât au refuzat să se conformeze Bisericii Anglicane dominante. Odată ce puritanii s-au stabilit în Massachusetts, nu mai erau nişte outsideri. Ei *erau* elita dominantă. Secta s-a dezvoltat şi a devenit Biserica Congregaţionalistă, care domina Noua Anglie, aşa cum alte colonii erau dominate de Biserica Episcopală (ramura americană a anglicanismului). Aceste biserici principale primeau

subsidii guvernamentale şi puteau să supravieţuiască fără să atragă noi membri împătimiţi.

Clericii lor erau nişte gentlemeni bine educaţi, nu nişte agitatori charismatic! ai maselor. Ţineau predici elegante şi cerebrale, bazate pe teologia studiată la Harvard şi la Yale, unde raţionalismul era la mare preţ, pe când excesele emoţionale erau dispreţuite. Fuseseră învăţaţi să-l vadă pe Dumnezeu ca pe o entitate distantă şi abstractă, o divinitate vag binevoitoare, câtuşi de puţin asemănătoare cu figura mânioasă din Vechiul Testament care îi condamna pe păcătoşi la pierzanie. Sofisticatul cleric modern nu folosea amvonul ca să tune şi să fulgere despre osânda veşnică a iadului. Nici măcar nu credea neapărat că iadul există.

Iniţiatorii renaşterii credinţei credeau – cu toată hotărârea. George Whitefield le spunea ascultătorilor săi americani să nu se lase amăgiţi de teologii moderni care negau „Veşnicia chinurilor iadului”, după cum şi-a intitulat el o predică din Georgia. „Vai şi amar de aceşti păstori orbi ai unor orbi”, a spus el, avertizând că negarea iadului era cea mai sigură cale de „a încuraja necredinţa şi laicitatea”. Îi îndemna pe păcătoşi să se închipuie pe ei înşişi torturaţi de „diavoli insolenţi”, de „focul veşnic” şi de „nemuritorul vierme al conştiinţei care se condamnă pe sine”.9 Acea scenă a fost descrisă cu lux de amănunte de Jonathan Edwards în celebra lui predică din 1741, „Păcătoşii în mâinile unui Dumnezeu plin de mânie”. Uitând teologia pe care o studiase la Yale, îi compara pe ascultătorii lui din Connecticut cu nişte insecte dezgustătoare care se legănau deasupra abisului care ducea spre iad.

„O, păcătosule! Gândeşte-te la primejdia groaznică în care te afli. Este un cuptor de mânie, un larg puţ fără fund”, i-a avertizat Edwards. „Atârnaţi de un fir şubred, în vreme ce flăcările mâniei divine se învăpăiază către el, gata să-l pârjolească în orice clipă şi să-l facă scrum”. 10

Acele predici au îngrozit elita teologică. O asociaţie de pastori congregaţionalişti l-au înfierat pe Whitefield

pentru că s-a folosit de „întreaga lui şiretenie şi dibăcie ca să aţâţe pasiunile şi să stârnească afectele poporului”. Facultatea de la Harvard l-a acuzat de „entuziasm”. Ezra Stiles, un pastor congregaţionalist care avea să devină preşedintele universităţii Yale, deplângea faptul că strategia adoptată de promotorii redeşteptării credinţei încerca a-i face „cu seriozitate, sobrietate şi solemnitate” pe oameni „să-şi iasă din minţi”. Bisericile dominante s-au folosit de puterea lor politică din unele părţi pentru a-i împiedica pe adepţii redeşteptării să predice, dar era o luptă dinainte pierdută, mai ales după ce Revoluţia Americană a creat o naţiune care nu recunoştea nicio religie oficială. Odată ce bisericile dominante şi-au pierdut privilegiile (şi subvenţiile), predicatorii lor erau obligaţi să intre în competiţie, iar competiţia a fost un adevărat iad – literalmente.

Ca strategie motivaţională, focul şi pucioasa au învins în timpul Primei Mari Treziri şi mult timp după aceea. Începând din secolul al XVIII-lea, rata apartenenţei la diferite biserici s-a triplat în Statele Unite, ceea ce contrastează remarcabil cu tendinţele de laicizare care durau de secole în Europa. De ce două treimi dintre americanii din zilele noastre aparţin unei biserici, în vreme ce atât de multe strane din Europa sunt goale? În percutanta lor analiză sociologică, expusă în *The Churching of America*, Finke şi Stark ajung la concluzia că explicaţia nu rezidă în faptul că americanii sunt un popor inerent duhovnicesc ori suferă de nişte anxietăţi culturale bizare. Diferenţa este că în vreme ce guvernele europene au continuat să recunoască oficial şi să subvenţioneze bisericile dominante, Statele Unite nu au acordat o poziţie de monopol niciunei biserici.

Odată începută competiţia în secolul al XVIII-lea, cel mai mare val de pioşenie nu s-a ridicat în bisericile dominante, ci în noile biserici metodiste, care au continuat tradiţia axată pe focul iadului, iniţiată de Whitefield şi Edwards. Nici pe departe produse ale unor şcoli de

teologie, predicatorii metodişti erau adeseori rezidenţi locali, amatori neplătiţi şi supravegheaţi de pastori itineranţi, ei înşişi lipsiţi de pregătire seminarială. Dintr-o sectă minusculă din secolul al XVIII-lea, metodiştii au ajuns în 1850 cea mai mare confesiune religioasă din America – şi s-au confruntat cu bine cunoscuta problemă a bisericilor dominante. Pe măsură ce Biserica Metodistă a prosperat, s-au înfiinţat seminare ai căror absolvenţi au început să predice un mesaj mai blând, cunoscut drept „Şcoala Nouă”. Tradiţionaliştii s-au plâns că „ideea caracteristică a acestui sistem este bunăvoinţa”.

Încă o dată, mesajul milosteniei nu a putut să concureze cu iadul. La sfârşitul secolului al XIX-lea, metodiştii nu mai erau cea mai numeroasă confesiune din America. Noii parveniţi triumfători au fost catolicii şi baptiştii, şi ei de iad temători, ale căror biserici au luat amploare în secolul XX. în cele din urmă, o mare parte din clerul lor şi-a modernizat mesajul, pierzând, la rândul lor, teren în favoarea unor predicatori ai redeşteptării religioase, de această dată din sectele evanghelice şi penticostale, care au luat un mare avânt în anii 1980 şi după aceea. Ca de obicei, elita a deplâns teologia primitivă a parveniţilor, dar, după 1980, unul dintre clericii din rândurile elitei, episcopul Richard Wilke, i-a îndemnat stăruitor pe metodişti să înveţe de la concurenţi.

„Bisericile care atrag oamenii cred în păcat, iad şi moarte”, a explicat episcopul Wilke. „Iisus, care ştia ce spune, le-a desluşit, le-a trăit şi le-a biruit. Dacă nu există păcat, nu avem nevoie de un Mântuitor. Dacă nu ne trebuie un Mântuitor, nu ne trebuie nici preoţi”. În absenţa răului şi fără ameninţarea iadului, preoţii vor fi la ananghie, irelevanţi şi fără slujbă.11

Istoria creştinismului în America nu reprezintă un experiment controlat, însă volumul de date este impresionant: sute de milioane de oameni confruntaţi cu stimulente concurente. Ar fi trebuit să se bucure auzind predici despre o divinitate mai blândă şi mai milostivă, dar

ceea ce i-a făcut să se înghesuie în stranele bisericilor au fost ameninţările unui Dumnezeu plin de mânie. Şi acest efect a fost demonstrat în condiţii mai riguros controlate de psihologul Azim Shariff şi colegii săi.

Într-un experiment, Shariff le-a dat unor studenţi un test de matematică şi i-a rugat să nu trişeze exploatând o defecţiune a computerelor la care lucrau. Fireşte, a făcut în aşa fel încât să poată spune dacă au trişat. Când a analizat factorii care îi deosebeau pe trişori de participanţii corecţi, a descoperit că nu conta dacă erau băieţi sau fete ori ce scoruri au obţinut la testele de personalitate. Nu a contat dacă un student era sau nu religios – în comparaţie cu cei lipsiţi de credinţă, era la fel de probabil ca participanţii credincioşi să trişeze. Ceea ce a contat a fost modul în care subiecţii concepeau Fiinţa Supremă. Dacă l-au descris pe Dumnezeu prin cuvinte precum *răzbunător*, *înfricoşător*, *punitiv* şi *mânios*, era semnificativ mai puţin probabil să trişeze. Jonathan Edwards ar fi fost de acord cu titlul articolului publicat după experiment: „Divinităţile rele fac oamenii buni”.12

Privind departe în afara laboratorului, Shariff a comparat ratele infracţionalităţii din zeci de ţări. Analiza lui regresivă a arătat că rata de omucideri dintr-o ţară (barometrul cel mai demn de încredere al infracţionalităţii) este mult mai puţin legată de nivelul de sărăcie sau de inegalităţile de venituri decât de credinţele religioase, după cum rezultă din anchetele în care au fost implicaţi aproape 150.000 de oameni din 67 de ţări. Aceste anchete au inclus întrebări separate despre rai şi iad. În unele ţări mult mai mulţi oameni credeau în rai decât în iad – şi în acele ţări rata omuciderilor tinde să fie mai înaltă decât în medie. Se pare că promisiunea recompensei cereşti nu face mare lucru pentru a-i descuraja pe ucigaşii din acele ţări. În alte ţări, totuşi, pare să fie un factor supranatural de descurajare, deoarece cu cât este mai apăsată credinţa în iad, cu atât este mai scăzută rata omuciderilor. Puterea răului se extinde din această lume în cea de apoi, cel puţin

când vorbim despre înfrânarea impulsurilor violente ale oamenilor: iadul este mai tare decât raiul.13

Răsplată şi pedeapsă

Trei secole după George Whitefield, psihologii experimentalist! au cunoscut propria mare deşteptare. S-a întâmplat în anii 1950, când studiile dedicate modului în care învaţă animalele era preocuparea de căpătâi în aproape toate departamentele de psihologie din universităţile americane. Metodele lui B.F. Skinner şi alte forme similare de învăţare prin asociere erau dominante. Unul dintre principiile universal acceptate e că se impune ca recompensa şi sancţiunea să se aplice imediat. Ca să înveţi un animal să nu facă ceva, trebuie să fie pedepsit de îndată ce greşeşte – într-o jumătate de secundă, conform celor mai avizate estimări din acea perioadă.

Dar pe urmă un tânăr psiholog pe nume John García a relatat un fenomen ciudat. Lucrând într-un laborator al U.S. Navy din San Francisco, folosea şoareci în studiul efectelor radiaţiilor, un subiect de mare interes în acele zile de început ale armamentului atomic. Şoarecii erau introduşi în spaţii unde erau expuşi unor niveluri diverse de radiaţii. În acele spaţii aveau nişte recipiente de plastic pline cu apă, dar García a observat că şoarecii au început în scurt timp să evite apa din acele vase. S-a întrebat dacă era posibil să asocieze gustul apei din recipientele de plastic cu senzaţia de greaţă pe care o simţeau din cauza radiaţiilor. (El însuşi cunoştea prea bine acea senzaţie de greaţă. În al Doilea Război Mondial fusese pilot în Army Air Corps, dar a fost nevoit să renunţe la zboruri după ce a suferit de greţuri cauzate de viteză şi altitudine.) García a început să testeze reacţiile şoarecilor faţă de diverse gusturi, imagini şi sunete. Înainte de a-i închide în spaţiul iradiat, unor şoareci le-a dat să bea apă îndulcită cu zahăr, care le plăcea foarte mult. Mai târziu, după ce au fost expuşi la radiaţii, nu au mai vrut să guste din băutura dulce.14

Descoperirile lui García au făcut senzaţie. S-a presupus că învăţarea prin asociaţie avea nevoie de numeroase runde de reîntărire (celebra „curbă de învăţare”), dar şoarecii lui García au evitat apa îndulcită după numai o singură experienţă negativă. În plus, se presupunea că învăţarea are loc numai dacă întărirea survenea după jumătate de secundă de la consumarea experienţei, dar şoarecii lui García au învăţat să deteste apa îndulcită chiar dacă întărirea negativă – greaţa încercată în spaţiul iradiat – nu survenea decât după mai multe ore scurse de când băuseră apa. Numeroşi experţi au crezut că rezultatele lui García erau greşite sau chiar falsificate, dar studii ulterioare au confirmat ceea ce avea să se numească „efectul García”. Şoarecii puteau într-adevăr să înveţe chiar dacă întărirea venea după câteva ore – dar numai dacă întărirea era negativă. Puteau să înveţe să le displacă un aliment care îi îmbolnăvea după mai multe ore, dar nu ajungeau să le placă un aliment care producea ulterior efecte pozitive.

Manifestă creierul şi papilele gustative ale oamenilor o înclinaţie asemănătoare? Nişte cercetători din Belgia au cerut unor liceeni să guste o serie de lichide având gusturi neutre amestecate fie cu zahăr (care le-au plăcut elevilor), fie cu o băutură amară, cu gust foarte rău. După o săptămână, au gustat şi au notat mai multe lichide cu diverse gusturi neutre, dar fără zahăr ori fără lichidul dezgustător. De această dată, le-au displăcut băuturile care anterior fuseseră amestecate cu poţiunea amară, dar nu au arătat nicio afecţiune pentru băuturile care fuseseră amestecate cu zahăr. Aidoma şoarecilor de laborator, învăţaseră din experienţele lor neplăcute, nu din cele plăcute.15

Acest efect explică de ce oamenii se jură că nu se vor mai atinge vreodată de o anumită băutură, precum rom sau margarita, după ce şi-au vărsat maţele pe dos în tinereţe bând aceste licori. Baumeister a observat un fenomen asemănător la fetiţa lui. Pe când abia făcea primii

paşi era o mâncăcioasă atât de temerară încât nu se dădea în lături să mănânce cu plăcere peşte crud. Odată, când i s-a oferit păpică pentru bebeluşi în timp ce adulţii se delectau cu sushi, a protestat: „Nu-mi e foame de păpică pentru bebeluşi. Mi-e foame de sushi”. La patru ani, i s-a dat să poarte un buchet de flori la nunta uneia dintre doctorandele care lucrau în laboratorul părinţilor ei. Diverşi doctoranzi, amici ai miresei, au fost uimiţi că unei fetiţe îi plăcea sushi şi i-au tot dat să mănânce, încântaţi să o vadă cu câtă plăcere înghiţea o porţie după alta. Dar pe urmă a fost prea mult şi copilului i s-a făcut rău. Din acea zi, nu a mai poftit sushi niciodată.

Unul dintre cele mai elegante studii privind recompensele şi pedepsele a fost efectuat cu copii mici şi biluţe de marmură. Copiii din experiment au fost învăţaţi să îşi controleze comportarea, stimulentul fiind biluţele de marmură. Unii copii au început cu un vas gol şi au primit câte o biluţă de fiecare dată când au răspuns corect. Ceilalţi copii au început cu un vas plin cu biluţe de marmură şi au pierdut câte una de fiecare dată când făceau o greşeală. Recompensele şi pedepsele erau echilibrate exact, în aşa fel încât dacă doi copii învăţau în acelaşi ritm, ar fi terminat cu exact acelaşi număr de biluţe, indiferent dacă începuseră cu un vas gol sau cu unul plin. Dar s-a constatat o diferenţă accentuată în modurile lor de învăţare. Copiii care erau penalizaţi pentru greşeli au învăţat mult mai repede, astfel încât au terminat cu mai multe biluţe de marmură decât cei care învăţaseră fiind stimulaţi de recompense.16

Părinţii şi profesorii se tem că sancţiunile îi vor întrista pe copii, dar psihologul Joseph Forgas a descoperit surprinzătoare avantaje ale proastei dispoziţii. Memoria se îmbunătăţeşte, după cum au demonstrat experimentele în care li s-a cerut subiecţilor să-şi amintească articolele pe care le-au văzut într-un magazin ori să descrie evenimente.17 Oamenii indispuşi au fost mai exacţi, după cât se pare, fiindcă erau mai atenţi, şi au fost, de

asemenea, mai succinti, oferind informaţii relevante fără să le amestece cu elemente redundante sau cu detalii fără importanţă.18 Când li s-a cerut să evalueze calitatea muncii prestate de cineva, au fost mai puţin părtinitori din cauza unor impresii superficiale, induse de înfăţişarea persoanei supuse judecăţii.19 în experimentele care au testat capacitatea de a-i identifica pe mincinoşi, indivizii abătuţi au fost mai buni decât cei bine dispuşi. O stare de spirit mohorâtă i-a făcut mai puţin creduli.20

Eşecul te face să suferi, dar îţi furnizează mai multe informaţii decât succesul. Încercarea de-a înţelege de ce ai luat o notă mare la un test nu îţi spune mare lucru fiindcă a trebuit să răspunzi bine la toate întrebările. Dar analiza unei note slabe te obligă să îţi fixezi atenţia asupra răspunsurilor greşite. În istoria militară a Europei cele mai puternice armate s-au dovedit în repetate rânduri a fi cele care au pierdut ultimul război, deoarece înfrângerea le-a insuflat imboldul de a se reorganiza şi de a face inovaţii strategice, în vreme ce învingătorii au stagnat, paralizaţi de automulţumire. O recompensă te face să priveşti înăuntrul tău; o sancţiune te sileşte să priveşti mai atent către lume şi să faci schimbări.

Beneficiile adaptative ale răului au fost demonstrate în experimente de laborator care i-au instruit pe participanţi să anticipeze izbucnirea unor explozii sonore iritante. Dacă puteau face ceva ca să prevină zgomotul, subiecţii au fost mai atenţi decât dacă zgomotul era inevitabil.21 Aceste beneficii au fost demonstrate şi în studiile care vizau motivaţia oamenilor de a face schimbări. Majoritatea ar dori să slăbească, dar ceea ce îi motivează în primul rând să acţioneze este teama de a nu părea graşi, nu speranţa de a fi zvelţi.22 Cei mai mulţi oameni doresc să-i ajute pe ceilalţi, dar este mai probabil să o facă îmboldiţi de un stimul negativ decât de unul pozitiv. Într-un experiment de teren, lucrând cu reprezentanţii Crucii Roşii, cercetătorii au emis două apeluri uşor diferite către oamenii dispuşi să doneze

sânge. Apelul pozitiv, care le cerea receptorilor să contribuie la salvarea vieţii cuiva, i-a motivat pe câţiva să se prezinte la centrul de recoltare. Dar s-au prezentat cu 60% mai mulţi donatori după ce au primit apelul negativ de a împiedica moartea cuiva.23 Zeci de alte studii au arătat că este mult mai probabil ca oamenii, îndeosebi femeile, să reacţioneze la mesajele autorităţii de sănătate publică – precum apelurile de a efectua teste pentru depistarea cancerului şi a bolilor cardiovasculare – dacă aceste mesaje se bazează pe frică.24 După cum observa dr. Johnson, perspectiva morţii concentrează de minune mintea.25

Aceste dovezi nu au diminuat dorinţa populară de a crede că morcovii sunt mai eficienţi decât beţele. În loc să recunoască valoarea pedepselor, părinţii şi educatorii s-au îndreptat în direcţia opusă, renunţând la pedepsele aspre care obişnuiau să fie norma, iar rezultatele au fost dezastruoase pentru mulţi elevi, îndeosebi pentru băieţii din familii dezavantajate. Alături de capii bisericilor dominante, elita din educaţie a continuat să predice bunăvoinţa în pofida ineficienţei sale. Profesorii sunt pregătiţi în şcolile pedagogice să-i laude cu precădere pe copii şi nu să le sublinieze greşelile, iar şcolile ezită să-i penalizeze pentru eşec deopotrivă pe profesori şi pe elevi.26

Această filosofie se datorează parţial mişcării stimei de sine din anii 1970, una dintre cele mai regretabile erori din istoria psihologiei. Cercetătorii au observat că un nivel ridicat al stimei de sine se corela cu succesul personal în multe forme de activitate şi de aici au tras concluzia că promovarea stimei de sine îi va ajuta pe elevi să progreseze vertiginos. Din nefericire, acei cercetători au interpretat de-a-ndoaselea relaţia cauzală: succesul îţi ridică, într-adevăr, stima de sine, dar a avea o opinie excelentă despre propria persoană nu îţi sporeşte şansele de succes. În scurt timp, teoria stimei de sine a fost discreditată în rândul cercetătorilor din psihologie, dar ea

a persistat printre numeroşi educatori şi pretinşi experţi în dezvoltarea infantilă.27 Consensul elitei educaţionale, exprimat într-un larg utilizat ghid pentru profesori, intitulat *Cele mai bune practici*, recomandă „un accent mai redus pe competiţie şi note", în favoarea unor activităţi de colaborare, desfăşurate „într-o atmosferă de cordialitate şi de «o e sprijin reciproc.

În consecinţă, copiii au jucat jocuri în care toată lumea câştigă un trofeu şi au frecventat şcoli unde eşecul este rareori posibil. Multe inspectorate şcolare adoptă o politică de „promovare socială", îngăduind multor elevi să absolve liceul fără noţiuni elementare de citire şi de aritmetică. Motivaţia >) *y* raţională a refuzului de a-i pica la examene pe elevi, silindu-i să repete o clasă, este dorinţa de a se evita deteriorarea stimei lor de sine. Dar aşa se întâmplă cu adevărat? Psihologul Herbert Marsh a testat această idee urmărind ani de zile un mare număr de elevi de gimnaziu, acordând o atenţie specială celor care au repetat un an. S-a dovedit că stima lor de sine nu a avut de suferit în anul respectiv. În schimb, a crescut în clasele următoare, iar progresul s-a menţinut ani după aceea.29 Beneficii asemănătoare au fost relevate într-un studiu efectuat pe elevi din şcolile primare din Florida.30

Neîndoielnic, la început este jenant să repeţi clasa cu nişte colegi mai mici, însă, după un timp, te acomodezi cu ei, iar materia este categoric mai uşoară când se studiază a doua oară. Prin urmare, obţii note mai mari, capeţi mai multă încredere în tine şi eşti mai bine pregătit pentru materiile din clasa următoare decât dacă ai fi fost promovat pe criterii sociale. O promovare nemeritată nu te va face să te simţi mai bine şi, cu siguranţă, nu te va ajuta să înveţi mai departe.

Nu va fi de folos nici dacă primeşti o notă nemeritată în catalog, dar aceasta tinde să devină o normă odată ce şcolile ezită să îi penalizeze pe elevi. Multe şcoli au eliminat nota F [echivalentul notei 4]; unele au eliminat notele cu totul.31 Iar cele care mai acordă note au devenit

mult mai indulgente. Notele elevilor din licee au crescut în ultimele decenii – media este acum B [echivalent cu 8] –, şi nu pentru că elevii au devenit mai inteligenţi. Notele lor mai mari nu au fost însoţite de o creştere corespunzătoare a scorurilor obţinute la testele standardizate.32 Această inflaţie generală de note mari nu ar conta atât de mult dacă şcolile ar continua să-i ierarhizeze pe elevi, dar majoritatea şcolilor au renunţat şi la acest aspect.33

Această politică indulgentă a avut un efect relativ minor asupra elevilor care provin din familii înstărite şi bine educate, deoarece atât ei, cât şi părinţii lor – nu mai puţin pedagogii care îi pregătesc – au avut drept ţintă pe termen lung admiterea în colegii de elită. Ei muncesc din greu deoarece ştiu că vor fi penalizaţi dacă nu obţin scoruri mari la SAT [bacalaureatul american] şi la alte examene standardizate. Dar alţi elevi au avut de suferit.

În 1980 jumătate dintre studenţii din colegii erau băieţi, dar, în prezent, fetele îi depăşesc numeric pe băieţi într-un raport de 3 la 2 fiindcă atât de mulţi băieţi au rezultate şcolare proaste.34 Profesorii se plâng din pricina faptului că băieţii îşi pierd vremea cu jocuri video în loc să studieze, dar, în loc să-i condamne pe băieţi, ar trebui să aibă în vedere atractivitatea jocurilor. Jucătorii învaţă concurând pentru puncte şi pentru clasificări superioare. În loc să fie apăraţi de eşecuri ca să nu le fie afectată stima de sine, sunt învinşi în repetate rânduri şi obligaţi să o ia de la capăt. Penalizările le dau posibilitatea să înveţe din greşeli şi, în cele din urmă, să cunoască succesul depăşind scorurile altor jucători. Dacă şcoala le-ar oferi aceeaşi motivaţie, ar învăţa şi acolo.

Băieţii se maturizează mai lent decât fetele şi, din acest motiv, îşi dezvoltă mai târziu capacitatea de autocontrol, 35 ceea ce poate fi deosebit de dificil pentru băieţii crescuţi de un singur părinte (adeseori suprasolicitat) care să-i îndrume şi să-i disciplineze.36 Cercetătorii au constatat în repetate rânduri că o familie monoparentală are consecinţe mai negative pentru băieţi

decât pentru fete. Dacă disciplina este lejeră şi la şcoală, sunt mai expuşi riscului de-a avea dificultăţi la învăţătură. Educatorii tradiţionali se bizuiau pe reguli şi sancţiuni clare ca să-i ţină pe băieţi în frâu, accentuând competiţia, nu colaborarea, deoarece ştiau că era una dintre cele mai eficiente modalităţi de a-i motiva pe băieţi.37

Unii educatori americani au încercat tactici similare pentru a-i ajuta pe elevii de ambele genuri din comunităţile minorităţilor cu venituri reduse. După ce şcolile au adoptat filosofia „toată lumea câştigă un trofeu”, aceşti reformatori au văzut tot mai alarmaţi cum se adânceşte decalajul dintre nivelul de pregătire al elevilor negri şi hispanici, pe de o parte, şi nivelul de performanţă şcolară al elevilor albi şi asiatici, pe de altă parte. Conform statisticilor calculate la scară naţională de Departamentul american pentru educaţie, decalajul dintre scorurile la testele de lectură şi matematică s-a redus în anii 1970 şi 1980, după care a crescut în anii 1990. La sfârşitul acelui deceniu, elevul mediu hispanic din ultimul an de liceu obţinea cam aceleaşi scoruri cu un elev alb ori asiatic de clasa a opta, iar afro-americanul mediu obţinea scoruri încă şi mai mici. De ce erau atât de mulţi elevi minoritari rămaşi cu patru ani în urmă? Profesorii şi administratorii şcolilor au oferit diverse scuze ale decalajului, dând vina pe factori sociali, politici şi economici, pe care directorii şi profesorii nu-i pot influenţa.

Dar câţiva directori de şcoală au refuzat să fugă de responsabilitate. Au lansat o mişcare care şi-a luat numele după titlul unei cărţi din 2000, *No Excuses*, de Samuel Casey Carter, membru al Fundaţiei Heritage, 38 urmată de încă o carte, *Fără scuze*. *Elimi*narea *decalajului rasial la învăţătură*, de Abigail Themstrom şi Stephan Themstrom de la Manhattan Institute.39 Şcolile „fără scuze” au reînviat practicile tradiţionale, punând accent pe disciplină, competiţie şi sancţiuni. În loc să insiste pe proiecte de colaborare, testează cu regularitate competenţa individuală a fiecărui elev. În loc să încurajeze

discuţii în grup cu caracter de „sprijin reciproc”, în care elevii răspund numai dacă ridică mâna, profesorii le cer elevilor să răspundă la întrebări când sunt solicitaţi. Şcolile stabilesc standarde clare atât pentru elevi, cât şi pentru profesori, cu consecinţe imediate pentru cei care nu le satisfac.

La Succes Academy, o reţea de 47 de şcoli charter[12] „fără scuze”, concentrate în cele mai sărace cartiere din New York City, elevii trebuie să poarte uniforme, să stea în bănci cu spatele drept în timpul orelor şi să se deplaseze în linişte şi ordine dintr-o sală de clasă în alta. Elevii care nu respectă regulile sau care nu se străduiesc prea mult sunt atenţionaţi imediat, iar dacă persistă se expun altor sancţiuni, cum ar fi obligaţia de a sta pe un „scaun de calmare”. Şcolile nu ezită să-i convoace pe părinţi ca să se ocupe de rezolvarea unei probleme, iar elevii sunt eliminaţi mai frecvent decât în sistemul şcolar public obişnuit.

Fiecărui elev i se distribuie o serie de „obiective de progres” individual, cum ar fi să îşi ridice abilităţile de lectură de la nivelul F la nivelul G în două săptămâni. Ca stimulent suplimentar, elevii sunt încadraţi în două grupuri ale întregii şcoli, Blue Nation sau Orange Nation, care concurează în competiţii sportive şi strâng premii pentru depăşirea grupului opus în cursa spre atingerea obiectivelor trasate. Când elevii dau testele generale de capacitate, scorurile lor individuale sunt afişate pe un panou al clasei, începând cu primii clasaţi şi sfârşind cu o „zonă roşie”, în care sunt trecuţi elevii picaţi. Scorurile cele mai mari primesc premii; la fel şi elevii care au făcut cel mai mare progres şi cei care au depus cele mai mari

12 Charter school este o școală cu un statut ambiguu și controversat în Statele Unite: aceste școli sunt finanțate din fonduri publice, primind elevi fără examen de admitere și fără taxe de școlarizare, dar cu programe și metode de învățământ independente, nesubordonate reglementărilor impuse școlilor publice, și care se autoadministrează, nefiind supuse legislației sindicale din sistemul public de învățământ și având și alte trăsături specifice mai degrabă școlilor private.

eforturi. Elevii cu cea mai bună frecvenţă primesc un premiu „Zero Hero”, iar cei mai silitori se bucură de un „effort party”, în vreme ce leneşii se îndreaptă muncind suplimentar în aşa-numita „effort academy”.

Progresele studenţilor sunt monitorizate nu numai de profesor, ci şi de director şi de managerii care administrează şcoala. Aceştia pot să examineze direct testele, eseurile, exerciţiile şi alte lucrări ca să vadă cum evoluează elevii – şi ce fel de îndrumare primesc. Eva Moskowitz, fostă membră în consiliul din New York City care a fondat Succes Academy, spune că de cum a intrat în lumea educaţiei a fost şocată văzând cât de puţin le cerea şcoala elevilor. Plănuise iniţial să achiziţioneze un curriculum convenţional, dar a sfârşit prin a redacta ea însăşi unul, fiindcă cel disponibil pe piaţă le cerea elevilor atât de puţin. A mai descoperit că şi profesorii aveau aşteptări foarte modeste din partea elevilor.

— Când am început să mă uit peste eseurile elevilor, spune ea, am descoperit că feedbackul cel mai frecvent al profesorului era „Bună treabă”. Unii profesori notau aproape toate lucrările cu nota maximă, A. Am schimbat această situaţie. Foarte puţini dintre copiii noştri obţin nota A. E greu să iei şi un B. Sunt o mulţime de note C.

Iar dacă elevii nu obţin note de trecere, nu există promovare pe criterii sociale. Repetă clasa.

Monitorizând progresele fiecărui elev în fiecare săptămână sau lună, directorul şi managerii de la centru pot să vadă rapid care clase şi care şcoli bat pasul pe loc – şi, prin urmare, care profesori şi care directori au imediat nevoie de consiliere şi alte forme de sprijin. Inspectorii asistă frecvent la ore şi, când tehnica profesorului este defectuoasă, nu se sfiesc să-l corecteze pe profesor în faţa elevilor. Uneori se instalează ei la catedră preţ de câteva minute ca să demonstreze cum se poate preda mai bine. Dacă, în ultimă instanţă, ajutorul suplimentar nu ameliorează performanţa, atunci profesorul poate fi retrogradat la gradul de pedagog sau institutor, iar

directorul poate fi înlocuit. Spre deosebire de personalul din majoritatea şcolilor publice, profesorii şi directorii din Succes Academy nu au statut definitiv. Sunt pasibili de sancţiuni pentru eşecuri, putând fi şi concediaţi.40

Rezultatele acestei strategii bazate pe „băţ" au fost uimitoare – şi un reproş faţă de educatorii ajunşi la disperare din cauza neputinţei de a lichida decalajele rasiale şi de venituri în materie de performanţe şcolare. Şcolile din reţeaua Succes Academy sunt finanţate public şi sunt deschise oricui, admiterea fiind aleatorie, astfel încât educă un eşantion reprezentativ de elevi din diferite cartiere. Trei sferturi dintre elevi sunt destul de săraci ca să primească un prânz gratuit, din subvenţie publică, şi peste 90% sunt elevi de culoare, îndeosebi afro-americani. În şcolile obişnuite din New York City, la nivel statal promovează examenele de capacitate mai puţin de jumătate dintre elevi şi sub o treime dintre elevii de culoare, dar la şcolile reţelei Succes Academy trec testele 95% dintre elevi. Acele scoruri situează acest grup de şcoli în primul 1% din toate şcolile din New York State. Cele 47 de scoli din reţea au scoruri mai mari decât oricare district şcolar din statul New York, printre care şi suburbiile înstărite locuite predominant de albi şi asiatici. Şcolile au devenit atât de populare în cartierele lor încât se bat peste cinci candidaţi pe fiecare loc scos la loteria admiterii.41

Abordarea „fără scuze" s-a dovedit populară în şcolile *charter* din alte oraşe – printre care Boston, Washington şi Chicago – şi a fost validată de studii minuţioase. Deoarece şcolile *charter* admit elevii prin tragere la sorţi, le-au oferit cercetătorilor un experiment natural aleatoriu, folosind elevii care nu au câştigat loteria admiterii ca grup de control. Urmărindu-i pe câştigătorii loteriei şi comparându-i cu elevii care, nefiind admişi, au rămas în şcoli obişnuite, cercetătorii au constatat în repetate rânduri că elevii din şcolile *charter* au făcut progrese mai rapide decât elevii din şcolile publice din apropiere. Şi când cercetătorii au privit mai îndeaproape şcolile *charter* cu cele mai bune

rezultate, au constatat că succesele cele mai semnificative s-au înregistrat la şcolile care au optat pentru abordarea „fără scuze”. O metaanaliză din 2017 a studiilor care au vizat şcolile *charter* din cinci state şi din Washington, D.C. ajunge la concluzia că elevii din şcolile „fără scuze” realizează anual progrese de aproape două ori mai mari decât elevul tipic dintr-o şcoală publică obişnuită şi că în patru sau cinci ani aceste progrese sunt suficiente pentru ştergerea decalajului rasial în performanţa şcolară.42

Din păcate, toate aceste date care dau speranţe nu i-au convins pe cei mai mulţi educatori să regândească preferinţa lor pentru morcovi în dauna băţului. Sub presiunea legilor federale şi statale, unele şcoli publice au adoptat formal politici de „toleranţă-zero” faţă de anumite abateri – legate îndeosebi de arme şi droguri –, însă aceste politici nu afectează metodele de predare, şi rigiditatea lor birocratică a dus la numeroase exemple de elevi din şcolile publice care au fost pedepsiţi în mod absurd, cum ar fi eliminarea ca urmare a faptului că aveau un briceag în torpedoul maşinii. Pentru ca sancţiunile să fie eficiente, trebuie să se aplice în mod just, ceea ce presupune să li se acorde profesorilor şi directorilor autoritatea de a lua decizii dificile – pentru care să îşi asume apoi responsabilitatea.

Disciplina cere muncă şi poate fi dureroasă pentru toată lumea, acesta fiind motivul pentru care atât de numeroşi adulţi se împotrivesc impunerii de sancţiuni. Şcolile „fără scuze” au întâmpinat rezistenţă nu doar din partea celor din administraţia şcolară, ci şi din partea sindicatelor profesorilor, care se opun penalizării acelor profesori ai căror elevi au rezultate slabe la învăţătură. Adversarii au criticat şcolile din reţeaua Succes Academy pentru că au exclus atât de mulţi elevi şi au pretins că aceasta era o tactică de eliminare forţată a elevilor slabi, dar, în realitate, Succes Academy păstrează un procent mai mare de elevi decât şcolile obişnuite, iar eliminarea nu-i împiedică pe elevi să înveţe – ci dimpotrivă.43 Criticii s-au

legat, de asemenea, de unele incidente izolate ca să susţină că elevii şi profesorii suportă o presiune excesivă. După ce o profesoară nervoasă de la o şcoală din reţeaua Succes Academy a fost filmată pe ascuns în timp ce critica iritată greşelile unei eleve la un test de matematică, după care a rupt lucrarea fetei, a urmat un torent de critici din partea educatorilor şi jurnaliştilor progresişti – dar nu şi din partea părinţilor care şi-au dat copiii la acea şcoală. Ei au sărit prompt în apărarea profesoarei deoarece puteau să vadă cât de mult beneficiau copiii lor datorită standardelor stricte impuse de acea profesoară.44

Preferinţa elitei educaţionale pentru morcovi în dauna beţelor este şi mai pronunţată în campusurile universitare, unde filosofia „toată lumea câştigă un trofeu” a devenit normă obligatorie. La începutul anilor 1960, când studenţii petreceau, de regulă, 40 de ore pe săptămână frecventând cursurile şi învăţând, nota cea mai frecventă era C [echivalent 6 – 7]. În prezent, programul lor s-a redus la numai 27 de ore săptămânal, 45 iar nota cea mai comună este A, pe care o primesc jumătate dintre studenţi. Încă o dată, nu pentru că studenţii ar fi devenit mai inteligenţi. Când cercetătorii utilizează măsurători externe – teste de gândire critică şi alte abilităţi, administrate unor studenţi din diferiţi ani de colegiu –, constată că studenţii învaţă astăzi mult mai puţin şi într-un ritm mult mai lent decât în trecut.46

Un studiu riguros din 2011 a descoperit că aproape jumătate dintre studenţi nu au realizat în primii doi ani de colegiu niciun progres semnificativ în ceea ce priveşte abilităţile lor de gândire critică, de gândire complexă şi de scriere, în vreme ce o treime nu au înregistrat niciun progres până în ultimul an de facultate.47 Un studiu ulterior a confirmat că lipsa de progres a acestor studenţi le-a dăunat după absolvire: ei au avut cele mai mari dificultăţi în a-şi păstra nişte joburi bune. Dar, în loc să fie descurajaţi – sau iritaţi de sumele irosite pentru plata studiilor –, absolvenţii şi-au exprimat în general satisfacţia

legată de educaţia lor. Ei chiar credeau sincer că au învăţat o mulţime de lucruri la colegiu.48 Având în vedere toate notele mari pe care le-au obţinut, cine ar putea să-i condamne?

Elevii şi studenţii nu vor învăţa decât dacă cineva le arată greşelile, şi nimic nu duce o lecţie la ţintă cu mai multă vigoare decât o pedeapsă. Nu sugerăm o deplină restauraţie a practicilor victoriene – este bine că bătăile nu mai sunt o rutină –, dar pledăm pentru mai puţin morcov şi mai mult băţ. Procesul de învăţare poate fi mai plăcut pentru toată lumea dacă se bizuie pe recompense, dar va înainta mai lent, iar copiii vor avea mai mult de pierdut. Dacă vreţi ca odraslele voastre să se poarte cum se cuvine la restaurant, obţineţi mai mult pedepsind fiecare ieşire necontrolată decât mituindu-i ca să fie politicoşi. Dacă le refuzaţi desertul sau le impuneţi o pauză, veţi produce un impact mai durabil decât dacă le faceţi un favor suplimentar. E bine să vă recompensaţi copiii pentru notele bune din carnetul de elev, cum ar fi să le oferiţi un bonus cash pentru fiecare notă maximă, dar mai trebuie şi să le reţineţi ceva din banii de buzunar dacă notele arată că îşi neglijează studiile.

Unele colegii au încercat să combată inflaţia de note mari limitând numărul notelor A, dar aceste eforturi au fost zadarnice din cauza opoziţiei majorităţii studenţilor şi profesorilor (care se tem că studenţii se vor răzbuna făcându-le online caracterizări nefavorabile). Pe bună dreptate, studenţii obiectează că, atâta timp cât celelalte universităţi umflă notele, vor avea un dezavantaj competitiv dacă facultatea lor le dezumflă.49 O soluţie mai practică este ca toate colegiile să adopte o reformă numită „adevărul în notarea studenţilor” sau „foi matricole cinstite”. În loc să se limiteze la enumerarea notelor unui student, foaia matricolă ar trebui să prezinte media notelor la fiecare materie şi să calculeze o comparaţie generală a studentului cu colegii săi. Pe lângă faptul că le-ar oferi şcolilor doctorale şi agenţiilor de recrutare pentru diverse

joburi o idee despre capacitatea relativă a studenţilor, ar compensa şi disparităţile dintre diferitele discipline. (Studenţii facultăţilor umaniste au în general medii cu jumătate de punct mai mari decât studenţii facultăţilor de ştiinţe.) 50

Deocamdată, doar puţine facultăţi au adoptat această reformă, dar noi sperăm că şi alte colegii vor fi supuse unor presiuni sporite exercitate de studenţi, părinţi, şcoli doctorale, agenţii de recrutare şi autorităţi publice (precum legiuitorii din Texas51, care impun foile matricole cinstite în toate universităţile publice din acel stat). Între timp, salutăm eforturile unor profesori printre care Harvey Mansfield, care a iniţiat propria campanie împotriva inflaţiei de note mari. El predă filosofia politică la Harvard, unde media este A-minus. Mansfield dă fiecărui student două note: o notă oficială pentru foaia matricolă, de regulă un A, şi încă una, de obicei mai slabă, care reflectă performanţa lui reală. Chiar dacă nu este o sancţiune atât de aspră pe cât ne-ar plăcea nouă, este categoric mai bine decât încă un A.52

Un morcov ascuns într-un bât

Nu toată lumea câştigă un trofeu în lumea reală, dar, în unele privinţe, aceasta nu se deosebeşte foarte mult de mediul şcolar. Managerii preferă morcovul în dauna băţului. Stimulentul standard pentru angajaţi este un bonus la sfârşit de an, nu o sancţiune, în aparenţă fiindcă este un mod mai eficient de motivare a angajaţilor. Dar iată ce s-a întâmplat când economiştii au testat acest principiu într-un orăşel de lângă Chicago53.

Au oferit două tipuri de stimulente profesorilor din Chicago Heights, un district şcolar în care elevii proveneau mai ales din familii cu venituri scăzute şi aveau rezultate slabe la testele de capacitate în comparaţie cu restul şcolilor din Illinois. A fost creat un fond de premiere, din care urmau să se acorde fiecărui profesor până la 4.000 de dolari (8% din salariul mediu anual), suma exactă încasată de fiecare profesor fiind calculată în funcţie de progresele

elevilor la matematică după un an şcolar. Unui grup de profesori din şcolile elementare şi gimnaziale li s-a promis un salariu de merit plătit în modul obişnuit, ca un bonus la sfârşit de an, dar se pare că nu i-a motivat. Scorurile obţinute de elevii lor la matematică nu s-au îmbunătăţit semnificativ.

Alţi profesori au primit la început de an şcolar o plată în avans de 4.000 de dolari fiecare – întreaga valoare medie a bonusului – şi au semnat un contract prin care se angajau să restituie la sfârşitul anului orice sumă pe care nu ar fi câştigat-o. Stimulentul lor financiar era acelaşi precum cel oferit primului grup, dar, în cazul lor, era structurat ca o sancţiune şi nu ca o recompensă, ceea ce a făcut întreaga diferenţă. Scorurile la matematică ale elevilor acestor profesori au crescut semnificativ, aparent fiindcă profesorii nu voiau realmente să restituie nicio sumă de bani la sfârşitul anului.

În lumina acestor dovezi, ar trebui să vedem cum companiile trec de la tradiţionalele bonusuri de sfârşit de an la un sistem de plăţi în avans? Ar trebui să mărească productivitatea, cel puţin pe termen scurt, deoarece angajaţii s-ar strădui mai mult ca să evite o penalizare. Însă ar putea să creeze şi probleme noi. Cum ar putea o companie să oblige un angajat să returneze nişte bani? Ar trebui să semneze un contract în avans, dar asta implică avocaţi şi complicaţii. Şi dacă angajatul nu are bani pe care să-i plătească la sfârşitul anului? I s-ar putea tăia din salariile viitoare, dar dacă asta îl motivează să renunţe la jobul său? Şi chiar dacă la sfârşitul anului are bani să plătească penalizarea, care manager îşi doreşte să joace rolul lui Scrooge[13] în timpul sărbătorilor de iarnă?

Dar bonusurile pot fi redefinite în modalităţi care exploatează puterea răului, precum strategia testată de John List, de la Universitatea din Chicago, unul dintre economiştii care au efectuat mai devreme studiul privind

13 Ebenezer Scrooge, personaj din nuvela lui Charles Dickens A Christmas Carol, un ins foarte zgârcit, care disprețuiește Crăciunul.

bonusurile profesorilor din Chicago Heights. Experimentul a avut loc la uzina Wanlida, din Nanjing, China54, unde muncitorii asamblau produse precum rame de fotografii digitale. Li s-au oferit în plus 80 de yuani pe săptămână (pe atunci valorând 12 dolari, peste 20% din salariul lor) dacă sporeau numărul unităţilor produse. Unor muncitori li s-a spus că cei 80 de yuani suplimentari le vor fi plătiţi sub formă de bonus la sfârşitul săptămânii doar dacă îşi fac norma sporită. Altora li s-a spus că salariul le va fi mărit cu 80 de yuani, dar că li se va reţine o sumă în fiecare săptămână în care nu-şi vor face norma mărită. Cele două oferte păreau diferite, dar erau efectiv identice: dacă săptămâna aceasta îţi faci norma, vei primi 80 de yuani în plus la salariul următor.

Ambele oferte i-au stimulat pe muncitori să producă mai multe unităţi, dar încă o dată încadrarea conceptuală a contat. Când a fost prezentată ca o penalizare – o reţinere din salariu –, oferta a stimulat o productivitate mai mare decât dacă a fost prezentată ca un bonus. Acest efect a persistat săptămână după săptămână, asigurându-le muncitorilor venituri suplimentare şi îmbunătăţind, totodată, bilanţul companiei. Creşterea productivităţii muncitorilor era mai ieftină decât angajarea de noi muncitori, urmarea fiind o scădere de 7% a costurilor marginale de producţie ale companiei. Spre deosebire de sistemul şcolar din Chicago Heights, fabrica de electronice a reuşit să utilizeze puterea răului fără să joace rolul lui Scrooge şi fără a-i nemulţumi pe muncitori. Nu a trebuit să-i oblige pe muncitori să restituie bani, deoarece simpla perspectivă a unei penalizări a fost suficientă.

Este unul dintre avantajele sancţiunilor: sunt uneori atât de puternice, încât adeseori nu trebuie să le foloseşti. Recompensele trebuie acordate încontinuu, dar simpla ameninţare a unei penalizări poate să aibă un impact durabil. De fapt, o ameninţare majoră poate să dea rezultate mai bune decât un mare număr de mici sancţiuni, ceea ce o companie de produse alimentare a descoperit

după un stânjenitor caz de sabotaj.

Renaşterea ghipsurilor55

În 1969, compania Frito-Lay l-a angajat pe păpuşarul Jim Henson să realizeze nişte reclame pentru un sortiment nou de chipsuri, numit Munchos. Henson le-a înfăţişat calităţile cu ajutorul unei păpuşi, pe nume Arnold, un personaj rumen, hirsut şi lacom. După ce, extaziat, mormăia gutural „Muncho”, Arnold înfuleca o pungă de chipsuri, cu tot cu ambalaj. A fost o reclamă inspirată – păpuşa avea să devină ulterior personajul Cookie Monster din piesa *Sesame Street* –, cu un slogan memorabil: „Un Muncho mai are încă multe de oferit!”

Dar după o vreme unii consumatori au descoperit un alt înţeles al sloganului. Frito-Lay a început să primească scrisori din partea unor cumpărători care gustaseră cu plăcere din chipsurile Munchos până când au scos din pungă o feliuţă crocantă de cartof prăjit pe care cineva mâzgălise cu carioca negru „FUCK YOU”. În acel moment, consumatorilor le cam pierea apetitul. Da, un Muncho mai avea încă multe de oferit, dar asta era prea de tot.

Nici directorii companiei Frito-Lay nu s-au amuzat. După ce şi-au cerut scuze şi au explicat că mesajul nu exprima cu acurateţe sentimentele companiei faţă de consumatorii săi, au reuşit să afle că toate chipsurile obscene ieşeau dintr-o fabrică de lângă Dallas. Muncitorii de acolo sortau chipsuri proaspăt prăjite, scriau pe ele înjurătura şi le puneau apoi pe banda rulantă care le transporta spre secţia de ambalare. Dick Grote, directorul de training şi dezvoltare al companiei, a fost trimis la fabrica din Dallas cu misiunea de „a-i pune la punct pe cretinii ăia”.

Numai că Grote a ajuns la concluzia că muncitorii nu erau singurii cretini din companie. Ca multe alte firme, Frito-Lay utilizase un sistem birocratic numit „disciplinare progresivă” în relaţia cu angajaţii care lipseau de la muncă sau care aveau abateri la serviciu, cum ar fi, să zicem, nesocotirea unei reguli de securitate a muncii. Prima

greşeală a unui salariat era urmată de o „atenţionare verbală” oficială, consemnată în dosarul lui. După înregistrarea acelui avertisment, muncitorul nu mai avea cum să îl şteargă din dosar. Odată ce angajatul era etichetat ca ins turbulent, următoarea culpă atrăgea automat după sine un avertisment scris. Supervizorul îl convoca pe angajat la o discuţie formală, îi înmâna un exemplar al mustrării scrise şi îi cerea să semneze de primire. Indignat de critica primită şi având sentimentul că fusese condamnat fără proces, muncitorul refuza, cel mai adesea, să semneze, drept pentru care supervizorul îi mai adăuga încă o bilă neagră la dosar şi îl trimitea înapoi la muncă, unde angajatul sancţionat se întorcea spumegând de furie.

De regulă, nu peste multă vreme avea loc o nouă abatere şi angajatul primea automat o suspendare de trei zile fără plată, ceea ce îi afecta venitul familial din acea săptămână. Revenea la lucru mai furios decât fusese vreodată, întărind mai mult ca oricând hotărârea supervizorului de-a scăpa de el de cum va mai comite o greşeală. În cele nouă luni anterioare venirii lui Grote fuseseră concediaţi 58 dintre cei 210 angajaţi, ceea ce crease în fabrică o atmosferă toxică. Grote nu vedea cum ar putea acest sistem de penalităţi să-i determine pe angajaţi să renunţe la cariocile lor. Se părea că ideea de „disciplinare progresivă” a companiei degenerase în acea veche glumă de edict managerial: *Pedepsele corporale vor continua până când se îmbunătăţeşte moralul angajaţilor*.

Grote a stat de vorbă cu supervizorii şi a constatat că şi lor le displăcea sistemul. Nu agreau confruntările ostile cu muncitorii, care nu de puţine ori le erau amici şi vecini. Soţiile lor se vizitau şi copiii lor jucau împreună baseball în liga juniorilor. Nedorind să tensioneze relaţiile amicale prin aplicarea automată de sancţiuni, un supervizor trecea de multe ori cu vederea abaterile unui angajat, până când ajungea la capătul răbdării, nemaidorind altceva decât să-l dea afară. În consecinţă, iniţia procesul formal şi aplica

fiecare sancţiune cât putea de repede – ceea ce, pe bună dreptate, îl făcea pe angajat să turbeze de furie, simţindu-se victima unui tratament injust.

Grote a propus desfiinţarea sistemului şi eliminarea sancţiunilor minore. În schimb, la prima abatere, muncitorul urma să poarte cu managerul o discuţie numită „Atenţionare 1”. Managerul nota abaterea şi îi explica angajatului ce aşteptări avea compania din partea lui, sfătuindu-l cum să se achite de responsabilităţile sale. Era tehnica pe care o recomandam în capitolul precedent: arată ce este greşit, dar iniţiază pe urmă o mai lungă discuţie despre modul în care se pot face lucrurile aşa cum trebuie. Dacă angajatul satisfăcea exigenţele în următoarele şase luni, abaterea îi era ştearsă din dosar. Dacă greşea mai departe, urma o a doua şedinţă de consiliere, numită „Atenţionare 2”, după care angajatul trebuia să se comporte ireproşabil un an de zile pentru a-i fi ştearsă din dosar abaterea.

Dacă mai făcea o boacănă în acel an, angajatul era trimis o zi acasă – dar nu sub formă de pedeapsă. Se numea „vacanţă decizională”. Urma să fie plătit ca de obicei, întrucât i se cerea să folosească acea zi ca să reflecteze asupra viitorului său la Frito-Lay şi să cumpănească dacă îşi asumă o foarte serioasă ameninţare posibilă în viitor.

— Plătind acea zi liberă, se căuta transmiterea unui mesaj din care să rezulte cât de serios privea compania situaţia angajatului, îşi aminteşte Grote. Supervizorul îi spunea muncitorului: „Am mai discutat această problemă şi ai fost de acord să îţi asumi responsabilitatea greşelii pe care ai făcut-o. Vrem să îţi iei această zi liberă ca să decizi dacă doreşti realmente să lucrezi aici sau dacă urmăreşti un job mai bun în altă parte. Dacă decizi să pleci, nicio supărare. Dar dacă decizi să revii la muncă – şi noi sperăm să o faci –, trebuie să înţelegi că la următoarea abatere o să fii concediat”.

Directorii companiei au întâmpinat cu scepticism

propunerea lui Grote. Eliminarea sancţiunilor minore părea o măsură periculos de laxă, iar ziua liberă plătită suna de-a dreptul bizar. Fără penalizări automate, nu-şi vor pierde supervizorii ascendentul faţă de muncitori? Nu vor fi iritaţi muncitorii buni de faptul că un chiulangiu este recompensat cu o zi de vacanţă? Nu s-ar putea ca unii angajaţi să comită intenţionat o abatere ca să obţină o zi liberă?

Dar, odată ce s-a instituit noul sistem, acele temeri s-au dovedit neîntemeiate. Exact aşa cum sperase Grote, s-a diminuat ostilitatea întrucât muncitorii au devenit responsabili de acţiunile lor în loc să-şi mai îndrepte furia împotriva şefilor. Din discuţiile purtate cu muncitorii, Grote a aflat că oamenii competenţi nu erau contrariaţi de faptul că un coleg cu probleme primea o zi liberă. Nu le păsa cum se aplicau măsurile disciplinare cât timp supervizorii rezolvau problemele rapid, ceea ce aceştia au şi făcut, deoarece confruntările nu mai erau atât de ostile.

— Supervizorii erau dornici să intervină din timp, spune Grote, pentru că noul sistem le lua de pe cap o pălărie neagră, înlocuind-o cu una albă.

Iar consumatorii chipsurilor produse de Frito-Lay nu au mai scos din pungi Munchos cu mesaje obscene.

De atunci încoace, organizaţii din toată lumea au adoptat sistemul lui Grote. Această „disciplină fără pedeapsă”, după cum o numeşte el, exploatează pe termen lung puterea răului, evitând costurile pe termen scurt suportate de angajaţi şi de manageri. Aşa cum supervizorilor de la Frito-Lay le făcea silă ipostaza de băieţi răi, nimănui, dacă nu este un sadic, nu-i face plăcere să administreze pedepse. Şi uneori pedeapsa împiedică pe toată lumea să-şi facă treaba ca lumea. O ameninţare poate fi mai practică decât o sancţiune, şi sistemul lui Grote nu este unica modalitate de lansare a unei ameninţări. O altă metodă, numită „măsură disciplinară cu suspendare”, constă în a dicta o sancţiune, amânând punerea ei în aplicare. Un angajat poate primi două

săptămâni de suspendare fără plată, dar i se spune că sancţiunea nu va intra în vigoare decât peste şase luni – şi că va fi ridicată dacă în acest interval de timp dosarul lui rămâne fără pată. În loc să fie furios ori dornic de răzbunare, angajatul se concentrează asupra evitării unei pierderi viitoare.

Ideal este dacă angajatul are şi un sentiment de vină, o emoţie subestimată. Deşi vina este de regulă considerată un soi de nevroză personală – o năpastă interioară care li se impută călugăriţelor catolice, mamelor evreice şi părinţilor asiatici –, ea serveşte unui scop social esenţial. Majoritatea celorlalte emoţii negative, precum furia, anxietatea sau depresia, tind să scadă productivitatea oamenilor, dar vina poate fi cât se poate de utilă, după cum au demonstrat în repetate rânduri Baumeister, June Tangney, Francis Flynn şi alţi psihologi.56

Psihologii deosebesc atent vina de ruşine, care nu este la fel de benefică din punct de vedere social. Sentimentul de ruşine te face să gândeşti că „Sunt un om rău” şi, de vreme ce nu îţi poţi schimba sinele esenţial, ai tendinţa să te izolezi, să te interiorizezi ori să ai izbucniri de furie. Dimpotrivă, a te simţi vinovat înseamnă să gândeşti altcumva: „Am făcut ceva rău” şi asta se poate îndrepta. Vina îi motivează pe oameni să-şi amelioreze relaţiile cu partenerii şi cu prietenii lor făcând mărturisiri, cerându-şi scuze, corijându-se şi reafirmându-şi devotamentul faţă de ei. De asemenea, îi motivează şi la serviciu. Experimente de laborator şi anchetele printre angajaţi au relevat acest aspect: cu cât oamenii sunt mai înclinaţi să se simtă vinovaţi, cu atât îşi îndeplinesc sarcinile cu mai mare conştiinciozitate şi cu atât sunt mai devotaţi companiilor în care lucrează. Rezultatele susţin filosofia managerială a unuia dintre editorii lui Tierney de la *New York Times*. „Controlează vina, şi-l controlezi pe reporter”.

Poate să pară o manipulare cinică, şi ar fi dacă i-aţi face pe muncitori – prieteni, studenţi sau copii – să se

simtă vinovaţi când nu au făcut nimic rău. Dar toţi greşim şi toţi avem nevoie să învăţăm cum să procedăm mai bine. Soluţia cea mai rapidă prin care un ins poate fi ajutat să progreseze presupune folosirea adecvată a efectului negativităţii. Odată ce muncitorii din fabrica producătoare de Munchos şi-au asumat responsabilitatea propriilor acţiuni şi odată ce furia lor s-a transformat în vină, nu a mai fost necesară penalizarea lor imediată. O singură ameninţare care pândeşte din viitor era suficientă. Abordarea lui Grote li s-a părut revoluţionară directorilor moderni, dar, în realitate, nu aducea nimic nou. George Whitefield şi Jonathan Edwards ştiau totul despre trezirea sentimentului de vină şi nu şi-au pierdut vremea nici cu pedepse imediate. Când vine vorba despre ameninţări din viitorul îndepărtat, nimic nu se compară cu iadul.

Capitolul 6

Curs introductiv de business

Da, noi nu avem mere stricate înainte de a pătrunde în mediul academic, Eliza Byington a făcut accidental o descoperire legată de puterea răului la locul de muncă. Aşa cum poate fi extrem de contagioasă în relaţiile intime, negativitatea se poate răspândi rapid în grupuri mai numeroase şi, de multe ori, nimeni nu bagă de seamă. Nimeni nu era conştient de prezenţa ei în compania de producţii video de pe Coasta de Vest când Byington şi-a găsit acolo un job.

Era un departament cu numeroase birouri modulare situate într-un vast spaţiu deschis, un plan arhitectural conceput să încurajeze colaborarea, dar angajaţii colaborau prea puţin. Reprezentanţii de vânzări care lucrau în acele spaţii modulare legau rareori o conversaţie; managerii ascunşi în birouri situate dincolo de zidul exterior îşi ţineau uşile închise. Majoritatea angajaţilor ieşeau singuri în oraş la ora prânzului ori mâncau la birourile lor în loc să folosească sala de mese. Byington a socotit că era un loc de muncă sumbru şi neprietenos până când un reprezentant de vânzări s-a îmbolnăvit de inimă şi

a început să lucreze acasă trei zile pe săptămână.

Acel tip era unul dintre cei mai sociabili indivizi din birou. Îi plăcea să stea la taclale cu colegii. Dar avea o latură caustică. Când vorbea despre negocierile lui cu clienţii, îi lua peste picior şi reda convorbirile telefonice cu ei ca să arate cât erau de tâmpiţi şi de obositori. La şedinţe îşi tachina colegii pentru mici greşeli şi îşi dădea ochii peste cap când lua cuvântul un coleg cu mai puţină experienţă. Dacă îl supăra ceva, se plângea zgomotos. Cu toate acestea, era bun în jobul lui şi Byington nu l-a considerat niciodată o problemă – nici măcar nu i-a dat prea mare atenţie – până când acesta a început să lucreze acasă.

În zilele când individul nu era prezent, managerii au început să-şi lase uşile deschise. Agenţii de vânzări au început să se viziteze în separeurile lor, relatându-şi unii altora cazuri şi strategii, iar la şedinţe au avansat mai multe idei de creştere a performanţei companiei. Cineva a adus nişte prăjituri făcute în casă şi i-a tratat pe ceilalţi. Altcineva a venit cu un aparat de radio, la care asculta muzică simfonică. Mai mulţi au început să ia masa de prânz în sala de mese şi câteodată un grup ieşea seara la un pahar în oraş. Brusc acel spaţiu a devenit un loc de muncă prietenos – dar numai în zilele în care agentul caustic nu era prezent. Cum revenea, în firmă se lăsa liniştea. Byington a început să discute această dinamică bizară cu Will Felps, pe atunci doctorand la facultatea de business a Universităţii din Washington, şi fenomenul le-a stârnit atât de mult curiozitatea încât au căutat explicaţia în literatura de specialitate.1

Au descoperit un tot mai cuprinzător volum de cercetări vizând impactul *merelor stricate*, expresie împrumutată dintr-un vechi proverb al cărui sens a fost recent răstălmăcit în uzul popular. În prezent, vorbim despre mere stricate ca şi cum ar fi nişte exemple izolate care nu sunt reprezentative pentru întregul grup.[14] Când

14 In folclorul nostru, mult mai cunoscută este zicala „Nu există

asupra unei organizaţii se abate un scandal, apărătorii ei deplâng incorectitudinea condamnării tuturor pentru păcatele câtorva devianţi care au acţionat de capul lor – în fond, spun apărătorii, chiar şi în sistemul cel mai bine administrat se găsesc „câteva mere stricate”. Lingvistul Geoff Nunberg2 datează această schimbare de sens în titlul unui hit muzical lansat în anii 1970 de grupul Osmonds: „One Bad Apple (Don’t Spoil the Whole Bunch, Girl)”, un exemplu de „bubblegum soul”,[15] care îi scoate din sărite în egală măsură pe criticii muzicali şi pe moralişti tradiţionalişti.

Proverbul original s-a răspândit pe vremea când majoritatea oamenilor trăiau la ţară, muncind pe fermele lor; aceşti oameni ştiau că merele nu cresc în ciorchini şi înţelegeau ce se întâmplă într-un butoi plin cu fructe care nu sunt păstrate la rece. „Mărul putred strică pe cel de lângă el”, avertiza Benjamin Franklin, 3 reciclând o mostră de înţelepciune care circula cel puţin din secolul al XIV-lea, când, în *Povestirile din Canterbury*, Geoffrey Chaucer făcea aluzie la proverbul despre mărul putred care strică restul fructelor. Ideea lui Chaucer era că un măr stricat *nu* rămâne un exemplu izolat, iar felul său de-a înţelege ştiinţele sociale se dovedeşte a fi mai pătrunzător şi mai adecvat decât ceea ce au priceput fraţii Osmond.4

Cum se strică tot butoiul cu mere

Unele cercetări de pionierat privind impactul contactelor sociale au fost efectuate cu pacienţi de la Centrul Medical al Universităţii Duke de psihologul Linda George, ai cărei colegi au râs iniţial de încercările ei. Se întâmpla în anii 1970, când părea cu totul ridicolă ideea că microbii şi bolile ar suferi vreo influenţă din partea discuţiilor purtate de un pacient cu familia şi cu prietenii. Cu toate acestea, de-a lungul anilor s-au acumulat dovezi copleşitoare. Bolnavii care aveau o mulţime de vizitatori s-

pădure fără uscături“.

15p op) este denumirea peiorativă a unor piese muzicale extrem de facile, fabricate în serie, cu texte de o mare banalitate sau de-a dreptul imbecile, cu scopul de a atrage un public adolescent sau preadolescent.

au vindecat mai repede, părăsind spitalul mai curând şi mai sănătoşi decât cei rămaşi singuri, nevizitaţi de nimeni. *Social support* – „sprijinul social” – a devenit un termen tehnic în vogă printre cercetătorii din domeniul medical şi din psihologie.5 S-a văzut că ajutorul emoţional şi logistic al familiei şi al prietenilor intensifică activitatea sistemului imunitar, scade nivelul hormonilor de stres şi reduce declinul cognitiv al celor în vârstă. Îi face pe oameni mai fericiţi şi mai sănătoşi, fiind legat de rezultate îmbucurătoare, de la mai puţine răceli până la o viaţă mai îndelungată.

Dar cercetătorii au început să studieze alte aspecte ale reţelelor sociale. Da, când te lupţi cu o boală gravă ori cu un obstacol major în carieră poate fi o binefacere să ai o soţie iubitoare şi prieteni de încredere care să-ţi dea curaj, să te ajute cu bani şi logistică, să-ţi dea sfaturi şi informaţii şi să-ţi ţină o companie plăcută. Dar dacă soţul ori soţia reacţionează cicălindu-te sau minimalizând problema? Ce se întâmplă dacă prietenii te sâcâie repetând *Eu ţi-am spus* şi dacă îţi dau sfaturi nepoftite? Dacă ies în oraş și bârfesc pe marginea necazurilor tale? Şi cum rămâne cu oamenii care se duşmănesc, fie că sunt nişte rivali de la serviciu ori un soţ/o soţie care nu te mai poate suferi? Curând a apărut în literatura de specialitate un alt termen: *social undermining* – „subminare socială”. Oamenii de ştiinţă au început să măsoare în analizele lor statistice atât sprijinul, cât şi subminarea. Spre dezamăgirea multor cercetători optimişti (dar nu şi spre surprinderea celor care au citit până aici), efectul negativităţii era predominant.

S-a constatat că subminarea socială are un impact mai puternic decât sprijinul social. Un studiu efectuat asupra persoanelor care şi-au pierdut soţul/soţia a descoperit că fericirea lor era afectată mai sever de conflictele din reţeaua lor socială decât de ajutorul primit din partea prietenilor şi a rudelor.6 Alte studii, având ca subiecţi femei şi bărbaţi în vârstă, printre care şi unii care

erau în doliu ori sufereau de diverse dizabilităţi, au constatat că erau mult mai puternic influenţaţi de relaţiile sociale proaste decât de cele armonioase. După nişte interacţiuni plăcute, subiecţii se simţeau mai fericiţi, dar nu încetau să fie îngrijoraţi de problemele din viaţa fiecăruia. Pe de altă parte, interacţiunile dezagreabile îi făceau pe oameni deopotrivă mai nefericiţi *şi* mai frământaţi de problemele lor.7 (Lecţia care se desprinde de aici nu este că ar trebui să-i ignorăm pe cei bolnavi sau îndureraţi de pierderea unor fiinţe dragi. Da, ei au nevoie de sprijin, dar ţineţi minte că sunt deosebit de vulnerabili faţă de negativitate. Fiţi foarte atenţi la reacţiile şi nevoile lor. După cum am aflat din Capitolul 2, de obicei e mai bine să ascultăm mai mult şi să vorbim mai puţin.)

Aţi crede că un ins care tocmai şi-a pierdut jobul ar beneficia în mod special de pe urma contactului cu prietenii. La urma urmei, intrarea bruscă în şomaj tinde să-i facă pe oameni depresivi şi anxioşi. Dar când cercetătorii au urmărit contactele sociale ale şomerilor timp de mai multe luni, au constatat că întâlnirile cu prietenii au şi o latură negativă. În primele zile de şomaj, sprijinul şi subminarea prietenilor s-au echilibrat, dar, cu timpul, criticile şi sarcasmele au început să aibă un impact mai mare decât încurajările, sporind depresia şi anxietatea individului. Când nu ai de lucru, sănătatea ta mintală suferă proporţional cu câtă compătimire primeşti din partea celor din jur.8

Iar când ai un job, nimic nu te poate face mai nefericit decât să lucrezi cu un şef dificil. Un studiu intitulat „Subminarea socială la locul de muncă" a clasificat meticulos modalităţile în care comandanţii şi colegii din poliţia Republicii Slovenia au subminat cu intenţie un poliţist, bagatelizându-i ideile, refuzând să-i vorbească, insultându-l, rănindu-i sentimentele, desfiinţându-l când punea sub semnul întrebării o anumită procedură, făcându-l să se simtă incompetent, vorbindu-l pe la spate şi răspândind zvonuri despre el. Aceste

afronturi l-au costat pe poliţist – a crescut probabilitatea de a raporta migrene şi alte probleme fizice –, dar au dăunat şi poliţiei.

Dacă subminarea era opera unui coleg, angajatul avea tendinţa să găsească modalităţi de a se răzbuna pe întreaga organizaţie, furând echipament, de exemplu. Dacă era subminat de un superior, angajatul prefera forme de răzbunare mai pasive, precum pierderea de timp în timpul serviciului. Ca de obicei, studiul a descoperit că acţiunile pozitive ale şefilor şi ale colegilor nu le compensau pe cele negative. În realitate, cea mai frustrantă situaţie era să ai un supervizor care alterna gesturile de sprijin cu cele de subminare. Când un angajat se adresa unui şef aşteptându-se să fie încurajat (fiindcă şeful mai făcuse acest lucru în trecut) şi sfârşea prin a se simţi înjosit, era mai probabil decât oricând să-şi saboteze locul de muncă.9

Mai multe dovezi s-au strâns dintr-un lanţ de restaurante fast-food din Australia, care le-a permis cercetătorilor să analizeze deopotrivă comportamentele conştiincioase şi pe cele deviante ale angajaţilor din 36 de restaurante. Comportamentul lăudabil, care presupunea, de exemplu, a-i trata cu amabilitate pe clienţi şi a-i ajuta pe colegi, le-a adus angajaţilor note mai mari din partea supervizorilor, dar nu a grăbit semnificativ servirea consumatorilor. Profitabilitatea a fost însă influenţată vizibil de comportamentele deviante. Când în rândul personalului de serviciu apăreau şi angajaţi necorespunzători – care întârziau la lucru, munceau în dorul lelii ori se amuzau pe seama colegilor –, clienţii erau nevoiţi să aştepte mai mult timp meniul lor servit nu atât de rapid pe cât s-ar fi cuvenit într-un local de *fast-food* şi mai multe porţii consumate rămâneau „neînregistrate contabil”, deoarece angajaţii fie risipeau mâncarea, fie o serveau pe gratis unor amici.10

Unele corporaţii au încercat să depisteze merele stricate cerând solicitanţilor de joburi să dea teste de

personalitate, care pot fi utile dacă se utilizează în măsura potrivită. Psihologii se concentrează asupra aşa-numitelor „Big Five” – cele Cinci Mari dimensiuni ale personalităţii, care au fost derivate din riguroase analize statistice ale modalităţilor în care nenumărate trăsături sunt legate între ele. Spre deosebire de vastele teorii elaborate de Freud sau de Jung, care au pornit de la ample sisteme conceptuale privind funcţionarea minţii, după care au căutat gradual să le completeze cu detalii, definirea dimensiunilor Big Five a fost o abordare de jos în sus. A început cu un milion de detalii, sub forma unor date care să arate dacă oamenii care aveau o trăsătură posedau, de asemenea, şi alta. Pe măsură ce s-au colectat din ce în ce mai multe date statistice, în cele din urmă cercetătorii au sesizat modul în care aceste mici corelaţii se grupau în mănunchiuri: grupuri de trăsături care se manifestau împreună (fiind separate de alte grupuri de trăsături). După un volum enorm de procesări numerice şi nu puţine dispute privind modul de calcul statistic şi de interpretare a datelor, comunitatea ştiinţifică a convenit asupra unui număr de cinci grupuri majore. (Cei care cunosc apetitul de controverse al savanţilor nu vor fi surprinşi să afle de existenţa unei mişcări recente, care îşi propune să adauge un al şaselea mănunchi, legat de trăsăturile morale.)

Puteţi memora Big Five cu ajutorul cuvântului *CANOE*, alcătuit din iniţialele celor cinci dimensiuni: *Conscientiousness* [„conştienţă”], *Agreeableness* [„agreabilitate”], *Neuroticism* [„nevrotism”], *Openness* [„onestitate”] şi *Extraversion* [„extraversiune”]. Cele mai relevante pentru merele stricate sunt primele trei, care s-a constatat că se corelează cu performanţa la locul de muncă. Conştienţă este o măsură a unor trăsături precum autocontrol, disciplină şi disponibilitatea de a munci din greu. Agreabilitatea măsoară cât de bine te înţelegi şi cooperezi cu ceilalţi, în opoziţie cu înclinaţia de a contrazice şi de a iniţia relaţii conflictuale. Nevrotismul este o măsură a instabilităţii emoţionale: cât eşti de anxios

şi de depresiv, cât de uşor te enervezi şi cât de mult te plângi de lucruri neconvenabile.11

Persoanele instabile emoţional pot să realizeze pe cont propriu lucruri de mare inspiraţie, dar, dacă strângeţi oameni pentru un proiect colectiv, idealul vostru nu este un Vincent van Gogh ori o Sylvia Plath. Când psihologii au supravegheat o şedinţă de brainstorming la care au participat patru persoane într-un experiment de laborator, au descoperit, fără a fi câtuşi de puţin şocaţi, că o echipă formată din indivizi stabili emoţional a generat mai multe idei creative decât una alcătuită din persoane instabile.

Dar cercetătorii au fost surprinşi când au combinat tipurile de personalitate, punând laolaltă doi indivizi instabili şi doi stabili. Acele echipe mixte nu au fost mai productive decât cele formate numai din subiecţi nevrotici. S-a observat o uşoară îmbunătăţire după adăugarea celor doi membri stabili, dar nu suficientă pentru a fi statistic semnificativă. Cercetătorii au identificat bine cunoscutul raport de 4 la 1: adăugarea unor membri răi avea un impact de patru ori mai mare decât adăugarea unor membri buni.12 în afara laboratorului, a reieşit acelaşi model dintr-un studiu care a vizat personalităţile muncitorilor din mai multe companii producătoare de bunuri. Cercetătorii au măsurat elementele-cheie din Big Five – conştienţa, agreabilitatea şi nevrotismul – care caracterizau fiecare membru al unei echipe de lucru. Pe urmă, cercetătorii au măsurat performanţa fiecărei echipe: cât de bine comunicau indivizii şi cum evitau conflictele, cât de mult se simpatizau între ei şi cât de echitabil îşi împărţeau sarcinile. Oamenii de ştiinţă se aşteptau ca predictorul cel mai bun al performanţei să fie scorul mediu de personalitate al echipei – în fond, acel scor ar lua în calcul punctele forte şi slăbiciunile fiecărui individ. Dar s-a dovedit că predictorul cel mai bun era scorul celui mai rău membru al grupului. Un ins leneş, dezagreabil, instabil emoţional era suficient ca să saboteze întreaga echipă şi nu conta dacă în cadrul acesteia exista un membru cu totul

excepţional. Starul nu putea să compenseze daunele aduse de un neisprăvit.13

Acele studii le-au sugerat lui Byington şi lui Felps o idee mai clară despre ceea ce mergea prost la serviciul ei. Lucrând sub îndrumarea lui Terence Mitchell, unul dintre profesorii lui Felps, au elaborat un studiu de consideraţii generale pe această temă, intitulat „Cum, când şi de ce merele putrede strică tot butoiul: membri negativi ai grupului şi grupuri disfuncţionale”. Studiul a inclus o taxonomie care identifica trei tipuri de mere stricate.14 Aceste tipuri nu se exclud reciproc – o persoană se poate încadra în mai mult de un tip –, dar efectele variază în funcţie de fiecare tip, ceea ce Felps a demonstrat într-un experiment cu studenţi de la o facultate de business. Studenţii au fost împărţiţi în echipe de câte patru persoane, care au primit sarcina de a găsi cele mai bune strategii pentru o anumită afacere. Unul dintre cei patru membri era un actor cu misiunea de a juca diferite roluri. În unele echipe s-a comportat firesc, dar în altele a jucat unul dintre cele trei tipuri de mere stricate:

1. *Maliţiosul*. Denumirea formală din literatura ştiinţifică este „deviant interpersonal”, pe care cercetătorii o traduc prin „mitocan”, „bădăran” sau „maliţios” *ţierh*] când explică acest soi de măr stricat. Este un ins care îi asaltează pe colegi cu ironii, insulte, farse obraznice, înjurături, glume porcoase şi diferite forme de grosolănie. Când actorul din experimentul lui Felps a intrat în rolul de mitocan, întâmpina ideile celorlalţi cu întrebări de genul „Glumeşti?” sau „Tu chiar ai făcut un curs de business înainte să vorbeşti?”

2. *Chiulangiul*. Acest tip care „face economie de efort” îşi declină responsabilităţile şi nu reuşeşte să-şi îndeplinească sarcinile până la capăt. Poate să încetinească un proiect doar fiindcă face mai puţine lucruri, însă are un impact şi mai perfid. Seamănă discordie în grup, fiindcă ceilalţi detestă să facă mai mult decât le revine şi încep să simtă că sunt luaţi de fraieri. În

experimentul lui Felps, actorul intrat în rolul de chiulangiu îşi punea picioarele pe birou şi începea să scrie SMS-uri pe telefon în loc să lucreze cu echipa.

3. *Deprimantul*. Acest „individ afectiv negativ” (*downer*este asediat de sentimente sumbre. Ca să intre în rolul deprimantului din experimentul lui Felps, actorul îşi imagina că tocmai îi murise pisica. Pe când ceilalţi membri ai echipei discutau idei, acesta afişa o figură abătută şi îşi lăsa capul pe birou, ceea ce afecta rapid grupul, întrucât sentimentele negative sunt foarte contagioase. Doar arătând subiecţilor imaginea unei figuri mânioase îi poţi înfuria şi pe ei, iar emoţiile negative tind să dureze mai mult decât emoţiile pozitive. O echipă lucrează mai bine când abordează cu entuziasm, sau măcar fără antipatie, un proiect, dar moralul ridicat este greu de menţinut când unul dintre membri este constant posac, pesimist, anxios ori supărat.15 Numeroase cercetări au arătat că oamenii care interacţionează cu o persoană depresivă sfârşesc prin a se simţi abătuţi după aceea.16

În toate cele trei versiuni ale experimentului efectuat de Felps impactul merelor stricate a fost evident. În medie, o echipă în care era prezent un chiulangiu sau un bădăran a avut o prestaţie cu 35% mai proastă decât *o* echipă necontaminată. Deprimantul nu a afectat în mod semnificativ performanţa, dar i-a făcut pe ceilalţi membri să îşi tempereze entuziasmul şi să fie mai distanţi emoţional. Toate trei varietăţile de măr stricat au generat schimbări frapante în comportamentul echipelor.

La începutul unei sesiuni, majoritatea membrilor echipelor erau sprinteni şi entuziaşti, stând cu spatele drept pe scaun şi gata să se apuce de treabă. Însă de cum actorul a intrat în rolul de chiulangiu, ceilalţi participanţi au început să comenteze sugestiile celorlalţi cu remarci de genul „Cum zici tu”, „Nu-mi pasă” ori „Hai să punem ceva pe hârtie şi să isprăvim odată”. Când actorul era bădăran, şi coechipierii deveneau insolenţi şi grosolani, nu doar când răspundeau jignirilor lui. Se comportau maliţios şi

faţă de ceilalţi membri ai echipei. Când actorul se comporta deprimant, lăsându-şi capul pe birou, ceilalţi începeau în scurt timp să stea cocârjaţi şi, în cele din urmă, erau şi ei cu frunţile lipite de tăblia mesei. Până la sfârşitul sesiunii, se părea că fiecăruia îi murise pisica.

Din fericire, dacă nu lucraţi într-un loc de muncă realmente disfuncţional, vă puteţi aştepta să aveţi de cele mai multe ori relaţii plăcute cu colegii. Când cercetătorii au descins la o firmă producătoare de bunuri din Midwest şi au urmărit interacţiunile angajaţilor cu colegii şi cu şefii lor de-a lungul zilei, a reieşit că angajatul tipic avea trei contacte pozitive pentru fiecare contact negativ. Dar, când cercetătorii au analizat fluctuaţiile stării de spirit ale unui angajat într-o zi de muncă, efectul negativităţii a fost confirmat încă o dată: interacţiunile negative erau fiecare atât de supărătoare încât aveau un impact general mai puternic decât mai numeroasele contacte pozitive. Angajatul putea să-şi înceapă ziua plin de prospeţime şi de veselie, dar un singur „măr stricat” îl putea indispune cât ai clipi.17

Dintre toate cele trei sortimente, maliţiosul provoacă cea mai mare suferinţă. Ceilalţi pot să frâneze activitatea grupului şi să-i descumpănească pe toţi, dar un ins ostil şi jignitor îi poate face pe colegi să se simtă răniţi şi mâhniţi, îndeosebi dacă bădăranul sugerează că nu sunt potriviţi să facă parte din grup. Acest tratament declanşează o străveche teamă, a cărei semnificaţie a fost identificată abia recent de psihologi: respingerea socială.

„Pe tine nu te-a ales nimeni”.

Care sunt cele mai primare instincte care îi impulsionează pe oameni? Conform celebrei viziuni a lui Freud, acestea sunt sexul şi agresiunea, dar astăzi concluziile lui par îndoielnice. La urma urmei, unii oameni duc o viaţă plină de mulţumire fără să caute parteneri sexuali ori motive de gâlceavă. În vreme ce sexualitatea şi agresiunea sunt pulsiuni importante, psihologii şi cercetătorii din domeniul neuroştiinţelor s-au concentrat

recent asupra unei alte nevoi stringente, care este mult mai profundă şi mai elementară. A fost frumos sintetizată de Warren Jones, un psiholog de la Universitatea din Tennessee, care a studiat timp de decenii singurătatea.

— Am întâlnit mulţi oameni care spun că nu au niciun prieten, remarcă el. Nu am cunoscut niciun om care nu-şi doreşte să aibă prieteni.18

Psihologii nu au acordat prea mare atenţie acestei nevoi până în ultimele două decenii, când lucrurile au luat o altă direcţie, iniţiată de un articol scris de Baumeister, în care el îi dă o denumire formală: „nevoia de apartenenţă”.19 Desigur, greu s-ar putea spune că el a fost primul care să recunoască faptul că oamenii tânjesc după legături sociale. Baumeister şi coautorul său, Mark Leary, de la Wake Forest, citau observaţiile anterioare privind această nevoie, printre care şi aforismul lui John Donne din secolul al XVII-lea: „Niciun om nu este o insulă”. (S-au abţinut să citeze observaţia mai recentă lansată de Barbra Streisand despre oamenii care au nevoie de oameni.) Dar, în vreme ce această dorinţă era bine cunoscută, au susţinut Baumeister şi Leary, psihologii nu au reuşit să îi aprecieze semnificaţia de „motivaţie umană fundamentală”. Nevoia de apartenenţă ar trebui să fie aproape la fel de stringentă ca şi nevoia de hrană, deoarece strămoşii noştri din savană nu puteau să supravieţuiască trăind în solitudine. Şansa de a rămâne în viaţă depindea de apartenenţa la un grup; în consecinţă, creierul omenesc trebuie să fi evoluat cu sisteme cognitive şi emoţionale înnăscute, care să tânjească după contacte frecvente cu alţi oameni grijulii. Cel puţin aceasta a fost ipoteza avansată în articolul din 1995, care i-a îndemnat pe oamenii de ştiinţă să o testeze explorând această nevoie de apartenenţă.

Prima dificultate a fost conceperea unui mod de a studia această nevoie. Iniţial, lui Baumeister i-a fost greu să le stârnească interesul doctoranzilor săi – încă nu era o temă la modă –, dar, în cele din urmă, a găsit o

colaboratoare în Jean Twenge, o colegă care îşi făcea studiile postdoctorale şi care s-a făcut apoi cunoscută pentru cercetările ei vizând narcisismul şi anxietatea la tineri. împreună au pus la punct două tehnici. Una începea prin a le da subiecţilor un test de personalitate, după care li se spunea că rezultatele arătau că erau sortiţi să îşi petreacă viaţa fără un partener de viaţă sau fără prieteni apropiaţi. (La finalul experimentului participanţii erau asiguraţi că rezultatele fuseseră inventate.) 20 Indivizii care au primit sentinţa morţii sociale au reacţionat mai negativ decât alţi indivizi, cărora li s-a spus că erau predispuşi la accidente şi că vor trece prin viaţă suferind, unele după altele, groaznice traumatisme fizice. Respingerea socială nu este doar una dintre multe alte veşti rele: te afectează mai violent şi mai profund decât altele, chiar dacă vestea este că viitorul îţi va fi plin de oase rupte şi de vizite la spitalele de urgenţă.21

Cealaltă tehnică de laborator consta în recrearea unei amintiri nefericite de pe terenul de joacă: ritualul extrem de penibil de-a alege o tabără sau alta. Aceste experimente începeau cu un grup de studenţi adunaţi într-o sală spaţioasă şi lăsaţi să flecărească între ei. Ulterior, studenţii erau conduşi fiecare în câte o încăpere şi li se cerea să noteze pe o hârtie numele altor două persoane din grup cu care le-ar plăcea să formeze o echipă în a doua parte a experimentului. Unul dintre cercetători revenea cu rezultatele – însă, ca de obicei, nu le spunea cobailor ce se întâmpla în realitate.

În loc să contabilizeze cine cu cine dorea să fie împreună, cercetătorii au distribuit la întâmplare unul din două mesaje. Unora li s-a spus că „Pe tine te-au ales toţi”. Altora li s-a spus „Pe tine nu te-a ales nimeni”. La sfârşit, după ce au studiat reacţiile din ambele grupuri, tinerii populari şi cei „neinvitaţi la dans”[16], cercetătorii s-au

16 Peste tot în text, atunci când se referă la persoanele fără „priză socială“, autorul folosește numai termenul wallflowers - „domnișoare neinvitate la dans“.

îndurat de participant, le-au dezvăluit păcăleala şi i-au trimis acasă. Tehnica experimentală a ajuns să fie cunoscută drept protocolul izgonirii de pe insulă, după metoda de eliminare a concurenţilor din spectacolul de televiziune *Survivor*.

Folosind aceste tehnici, la care s-au adăugat şi altele, cercetătorii au efectuat deja sute de studii privind nevoia de apartenenţă. Au elaborat o scală de măsurare a ei şi au confirmat că este o motivaţie fundamentală şi universală. Fiecare individ din miile care au fost studiaţi a exprimat o dorinţă de acceptare socială.22 Buna părere a celorlalţi contează chiar şi pentru solitari celebri precum „North Pond Hermit", Christopher Knight, care s-a ferit de contacte umane vreme de 27 de ani, ascuns în codrii din Maine. În 2013, când a fost în sfârşit descoperit de poliţie, s-a jenat când a trebuit să le arate poliţiştilor ascunzătoarea lui, deoarece nu avusese când să facă puţină rânduială.23 Nevoia de apartenenţă este programată în circuitele cerebrale şi în ea regăsim un model clar: bine cunoscuta predispoziţie negativistă.

Respingerea socială este mult mai dură decât acceptarea socială. Indivizii care se simt subit populari, precum studenţii cărora li s-a spus „Pe tine te-au ales toţi", de regulă reacţionează la fel sau doar puţin mai bine decât participanţii din grupul neutru de control. Dar cei cărora le-a fost indus sentimentul că sunt nişte „domnişoare neinvitate la dans" reacţionează cu totul diferit şi, în general, mai rău. Stăpânirea lor de sine suferă, după cum s-a demonstrat în experimente care arată că aceşti indivizi sunt mai înclinaţi să tergiverseze îndeplinirea sarcinilor de serviciu, să consume alimente nesănătoase, să facă pariuri riscante şi să cheltuiască fără chibzuinţă.24 Ba chiar obţin scoruri mai mici la testele de inteligenţă şi de memorie pe termen scurt, în vreme ce studenţii populari nu îşi măresc scorurile câtuşi de puţin.25

Reacţiile negative ale indivizilor ocoliţi de ceilalţi ar fi şi mai rele în absenţa unui alt efect care i-a surprins pe

cercetători. Baumeister şi Twenge se aşteptaseră să constate o avalanşă de emoţii negative ale acestor persoane, dar reacţia lor în ansamblu a fost relativ amortizată. Indivizii fără priză erau categoric mai nefericiţi decât ceilalţi studenţi, deoarece au manifestat mai puţine emoţii pozitive, dar nu au prezentat o intensificare accentuată a emoţiilor negative.26 Păreau amorţiţi – şi s-a dovedit că nu era doar un efect emoţional. Experimente ulterioare au arătat că respingerea socială a determinat o scădere bruscă a pulsului subiecţilor aflaţi sub observaţie.27 Sensibilitatea lor senzorială s-a atenuat, fapt demonstrat când li s-au prins degetele într-un cleşte care le strângea din ce în ce mai tare. În comparaţie cu alţi studenţi, cei neatrăgători au simţit durerea mai târziu şi, odată ce a apărut senzaţia de durere, au fost capabili să o suporte mai mult timp.28

Reacţia lor faţă de respingerea socială părea să semene cu reacţia sportivilor accidentaţi, dar care nu simt nicio durere până la sfârşitul meciului – un mecanism natural de apărare care se poate presupune că a evoluat fiindcă îi dădea unui ins rănit capacitatea de-a scăpa dintr-o situaţie de criză. Aşa cum aveau nevoie de un mecanism de apărare împotriva atacurilor suferite din partea unor animale ori a unor clanuri rivale, strămoşii noştri aveau nevoie şi de unul împotriva loviturilor sociale primite când se aflau printre ai lor. („Nimeni nu te-a ales să mergi la vânătoare *sau* la adunarea tribului.”)

În realitate, sunt implicate aceleaşi trasee neurale, după cum au descoperit mai multe echipe de cercetători. Psihologul Naomi Eisenberger a scanat creierul unor indivizi care jucau un videogame numit Cyberball, în care începi să joci mingea cu alţi doi parteneri, după care eşti treptat exclus din joc, iar ceilalţi doi îşi pasează mingea doar între ei.29 Alţi cercetători au scanat creierul unor indivizi care au retrăit o formă de respingere mult mai dură: au privit îndelung fotografia unui iubit sau a unei iubite care i-a părăsit de curând. La ambele grupuri,

regiunile cerebrale care s-au activat în timp ce subiecţii resimţeau respingerea emoţională erau aceleaşi regiuni care se activau când simţeau o durere fizică.30

În plus, suferinţa lor emoţională putea fi tratată cu aceleaşi medicamente recomandate pentru durerile fizice. Psihologul Nathan DeWall a descoperit că o doză de Tylenol le-a uşurat oamenilor durerea provocată de respingerea socială, măsurată atât prin scanarea creierilor jucătorilor de Cyberball, cât şi a unor subiecţi din lumea reală.31 Indivizii care au luat zilnic acetaminofen timp de trei săptămâni au declarat mai puţine sentimente negative cauzate de respingerea socială. Un studiu ulterior a arătat că şi consumul de marijuana, care afectează unii dintre aceiaşi receptori neurali ca şi calmantul Tylenol, atenuează durerea pricinuită de respingerea socială.32 Poate să pară bizar că o pilulă pentru dureri de cap poate să trateze şi „durerile inimii”, dar fenomenul este raţional din punct de vedere evolutiv. Respingerea socială poate fi tot atât de mortală ca şi o ameninţare fizică, iar creierul foloseşte eficient acelaşi mecanism de apărare ca să facă faţă ambelor pericole.

Dat fiind cât de vitală este păstrarea legăturilor sociale, strategia cea mai logică pentru un ins solitar este să se străduiască mai mult în a se acomoda cu ceilalţi. Dar majoritatea oamenilor nu reacţionează astfel, cel puţin nu imediat după ce au fost excluşi. Aidoma unui atac fizic, respingerea este un asemenea şoc încât ei reacţionează într-unul din cele două moduri: luptă sau fugi. Cea mai simplă strategie este fuga – recluziunea socială, după cum o numesc cercetătorii. Fenomenul a fost testat în laborator făcându-i în primul rând pe studenţi să se simtă respinşi, după care li s-a cerut să facă altcuiva o favoare, să doneze o sumă în scopuri caritabile ori să joace un joc care presupunea cooperarea cu un alt student. Ca de obicei, efectul negativităţii a fost dominant.

Acceptarea socială nu a contat mult – studenţii populari s-au comportat la fel ca grupul de control –, dar

cei impopulari au devenit semnificativ mai puţin săritori şi cooperanţi. Într-un studiu, experimentatorul lovea din greşeală un pahar cu creioane care se împrăştiau pe jos lângă student. Participanţii din grupul de control şi din grupul popular s-au aplecat imediat să strângă creioanele de pe jos, dar cei respinşi au rămas pironiţi pe scaun, lăsându-l pe experimentator să adune creioanele. Această atitudine lipsită de politeţe nu avea cum să le ridice statusul social – ar fi fost mult mai inteligent să fie excesiv de amabili –, dar era o formă de autoapărare, aşa cum tot autoapărare este pentru cei respinşi în viaţa reală să se furişeze într-un cotlon retras, iar pentru cei părăsiţi de iubite să stea acasă în solitudine, ascultând cântece precum „împietreşte-mi inima” ori „Nu mă voi mai îndrăgosti niciodată”.33

Cealaltă reacţie comună este să lupţi – să te înfurii şi să încerci să te răzbuni. Chiar dacă furia şi agresivitatea nu-ţi vor face prieteni, ameliorează starea de spirit a oamenilor prin faptul că le distrag atenţia de la tristeţea şi anxietatea lor. Ei încep să vadă lumea prin „ochelari înecaţi în sânge”, după cum rezumă DeWall rezultatele experimentelor.34 Odată ce subiecţii au în laborator experienţa respingerii, încep să presupună ce poate fi mai rău. Ei desluşesc ostilitate şi agresivitate în cuvinte şi acţiuni pe care ceilalţi le consideră ambigue sau neutre. Ei înşişi devin mai agresivi când au ocazia să îi pedepsească pe alţii, chiar şi pe aceia care nu au nicio legătură cu respingerea lor de mai devreme.

Era remarcabil să vezi astfel de reacţii violente fată de o mică observaţie într-un cadru artificial. În mod obişnuit, cercetătorilor le este greu să provoace reacţii în laborator. Ca să observe comportamentul agresiv, aşa cum s-a făcut în mii de studii, trebuie să-i provoci pe oameni cu insulte apăsate şi cu afronturi directe. Subiecţii nu vor acţiona agresiv faţă de nimeni decât dacă persoana care îi zgândăre a făcut ceva special cu intenţia de a-i jigni. Dar experimentele de respingere socială reprezintă marea

excepţie. Odată ce oamenii se văd în grupul celor pe care nu i-a ales nimeni, se vor dezlănţui împotriva unei persoane nevinovate.

Când cercetătorii le oferă o supapă, lăsându-i să evalueze competenţa cuiva pentru ocuparea unui job ori să aplice în timpul unui joc pedeapsa unui şoc sonor, vor profita de şansa oferită de a pedepsi o persoană care nu are nicio legătură cu respingerea lor de mai devreme. Vor trece la represalii împotriva unui necunoscut pe care nu-l vor mai vedea niciodată deoarece respingerea socială este atât de dureroasă chiar şi în laborator. În afara laboratorului, desigur, respingerea are consecinţe mult mai grave. Un studiu al împuşcăturilor în masă din şcoli a descoperit că, practic, toţi cei care au tras trăiseră experienţa traumatizantă a respingerii acute sau cronice din partea colegilor sau a persoanei iubite. Au atacat la întâmplare, împuşcând colegi de şcoală pe care abia dacă îi cunoşteau, deoarece izolarea le-a indus un sentiment de „eu contra lumii”.35

Cercetătorii au testat mai multe modalităţi de atenuare a efectelor respingerii, cum ar fi instruirea celor neinvitaţi la dans să reflecteze asupra partenerilor cu care au relaţii ori aranjând ca ei să aibă o interacţiune amicală cu altcineva. Aceşti paşi mărunţi au un efect: cei respinşi devin mai puţin ostili şi agresivi. Dacă te simţi respins într-un grup, te poţi consola reîntărind legăturile cu un alt grup. Dar, în vreme ce această tactică îi face pe indivizi să se simtă mai bine, poate să genereze probleme în sânul unei organizaţii creând animozităţi între grupuri. Dacă un bădăran din echipa de vânzări insultă pe cineva din secţia de marketing, rezultatul poate fi un şi mai puternic sentiment de solidaritate în echipa de marketing, dar şi o atitudine de antipatie faţă de întreaga echipă de vânzări. Cercetătorii au constatat că dacă se simt respinşi ca grup, oamenii se unesc pentru a trece la represalii – şi devin şi mai agresivi decât indivizii respinşi. Dorinţele lor individuale de răzbunare sunt amplificate de un alt instinct

arhaic: solidaritatea tribală împotriva unui duşman comun. Un măr putred nu doar le strică pe celelalte; poate şi să le aţâţe pe unele contra altora.36

Cum se poate salva butoiul cu mere

Când Robert Sutton a citit articolul lui Baumeister intitulat „Răul este mai puternic decât binele”, în minte i-a venit imediat termenul său favorit pentru merele stricate. Fusese rostit cu mulţi ani în urmă în timpul unei şedinţe care s-a ţinut la facultatea de inginerie de la Stanford, unde Sutton preda psihologia organizaţională. El şi colegii lui discutau despre ocuparea unui post liber din departamentul lor, când cineva a propus un candidat cunoscut pentru activitatea sa de cercetare (bună), dar în egală măsură şi pentru personalitatea lui (rea). Un alt profesor a obiectat prompt.

— Uite ce am de spus, nu-mi pasă dacă individul a câştigat Premiul Nobel, a spus el. Dar nu vreau ca o pramatie[17] să ducă de râpă grupul nostru.

Ceilalţi profesori au fost de acord. Au reuşit să ferească departamentul lor ca un rai încântător de ciondănelile şi înjunghierile pe la spate care abundă în mediul academic şi au decis să nu permită nimănui să-l distrugă. Au instituit o politică informală. De atunci încoace, când se discutau candidaţii pentru un post din departament, se punea întrebarea: venirea acelei persoane ar încălca regula „fără pramatii”?

Regula a dat rezultate atât de bune încât Sutton a scris pe marginea ei un articol pentru *Harvard Business Review*, urmat de o carte, *The Ho Asshole Rule*, care s-a bucurat de mare succes.37 Căutând o justificare ştiinţifică a regulii „fără pramatii”, a descoperit literatura despre înclinaţia negativistă şi apoi s-a concentrat asupra fenomenului în propriile cercetări.

— Articolul „Răul este mai puternic decât binele” mi-a modelat activitatea în atâtea privinţe, spune el. Este

17 în original; asshole - literal „anus“; termen peiorativ cu multiple sensuri, notele comune fiind lipsa de scrupule și caracterul dezagreabil.

întotdeauna articolul meu favorit pe care îl recomand doctoranzilor mei. Coroborat cu propriile observaţii legate de ceea ce fac managerii, acel studiu mi-a schimbat viziunea despre calităţile liderilor, echipelor şi organizaţiilor eficiente. Prima regulă în afaceri trebuie să fie eliminarea negativului, nu accentuarea pozitivului.

În activitatea lui de consultant, a ajutat multe companii să prospere eliminând negativul – dar a şi descoperit că majoritatea organizaţiilor încă nu au învăţat cum să facă acest lucru?

Primul pas în abordarea merelor stricate este identificarea lor. Dacă vrei să decizi dacă un ins merită sau nu această etichetă, Sutton sugerează să începi cu două întrebări:

1. După ce aţi discutat cu presupusa pramatie, aveţi faţă de propria persoană sentimente mai negative – vă simţiţi năpăstuit, umilit, stors de energie sau minimalizat?

2. Îşi împroaşcă presupusa pramatie veninul mai degrabă spre cei mai slabi decât spre oamenii care deţin o putere mai mare?

O abordare mai complexă presupune utilizarea testului de personalitate Big Five. Cercetătorii şi agenţii de recrutare pentru corporaţii au constatat că este dificil ca un solicitant de job să falsifice testul şi există dovezi că rezultatele sunt utile pentru a prevedea cât de bine îşi va face treaba un candidat. Testul este cel mai eficient pentru depistarea chiulangiilor, întrucât numeroase studii au arătat că un scor slab la capitolul Conştienţă înseamnă probleme în orice fel de muncă. Măsurile dimensiunilor Agreabilitate şi Nevrotism nu sunt la fel de universal relevante – dar pot fi preţioase pentru identificarea bădăranilor şi a deprimanţilor.38

Cu toate astea, de multe ori aceste teste nu se pot face ori sunt nepractice şi, în cel mai bun caz, pot să ofere doar nişte linii directoare generale. Nu există metodă infailibilă de identificare a merelor stricate înainte de angajare. Este un proces laborios. Cu cât mai multe

interviuri înainte de angajare, cu atât mai bine. Strategia ideală este să fie angajaţi candidaţii numai după ce au fost observaţi în acţiune, fie în timpul unui *internship*, fie cerând candidatului să lucreze la un proiect alături de angajaţi. Chiar şi atunci candidatul îşi poate manifesta cel mai bun comportament, aşa că nu veţi descoperi decât prea târziu că aţi angajat un măr stricat. În acel moment, există o puternică tentaţie de a nu face nimic. Managerii preferă să evite confruntările; angajaţii se simt neputincioşi să facă ceva împotriva unui coleg. Dar, cu cât amânaţi mai mult, cu atât vor fi mai mari daunele pe care le suferiţi. Iată câteva principii testate şi recomandate de cercetători şi manageri de avut în vedere în tratamentul aplicat merelor stricate:

Protejaţi-vă. Cel mai mare pericol în cazul în care lucraţi alături de un măr stricat este că vă poate strica şi pe voi. Procesul poate fi atât de subtil încât majoritatea oamenilor nu conştientizează ce li se întâmplă, după cum au constatat în cercetările lor Felps şi Byington. „Nu pierdeţi din vedere cât de contagioase sunt emoţiile şi comportamentele negative – inclusiv ale voastre”, avertizează Byington. „Luaţi măsuri ca să vă păstraţi o stare de spirit pozitivă şi urmăriţi cu atenţie dispoziţia grupului. Căutaţi oportunităţi de a vă manifesta respectul faţă de colegi şi contribuai la un tonus emoţional pozitiv prin comentariile şi limbajul vostru corporal”. Reduceţi la minimum interacţiunile cu mărul stricat şi, când nu puteţi evita o confruntare, daţi-vă şansa de a vă reveni ulterior. În loc să vă înfuriaţi ori să vă plângeţi altcuiva, ascultaţi nişte muzică.

Rearanjaţi merele din butoi. Uneori se dovedeşte că mărul nu este chiar atât de rău odată ce a fost mutat în altă parte. Când se acumulează tot mai mari tensiuni într-o echipă, schimbarea rapidă a managerului poate să rezolve problema fără să genereze o nouă problemă în altă parte. Un manager aparent insuportabil de dur într-un grup poate să pară înviorător de direct în altul.

Aveţi grijă pe cine etichetaţi. Nu confundaţi critica utilă cu agresivitatea gratuită – vă doriţi în jur oameni care vorbesc sincer despre problemele apărute şi care provoacă ideile celorlalţi. Şi nu uitaţi că o persoană enervantă într-o situaţie nu este neapărat un iremediabil măr stricat.

Nu vă aşteptaţi ca merele stricate să se schimbe de la sine. Se deosebesc de merele bune nu doar prin modul lor de comportare, ci prin ceea ce consideră că este un comportament normal. Psihosociologii au identificat o diferenţă de viziune, supranumită „ipoteza triunghiului", care a fost elaborată observând cum se comportă participanţii la nişte jocuri care le testează disponibilitatea de a coopera în vederea unui câştig reciproc. Jucătorii înclinaţi să coopereze au tendinţa să presupună corect că există două tipuri de jucători: cooperanţi ca ei şi necooperanţi, care se gândesc în primul rând la interesul propriu. Cooperanţii încep sperând să conlucreze cu celălalt jucător, dar, dacă se dovedeşte că acesta este egoist, se vor răzbuna, devenind la rândul lor egoişti. Dimpotrivă, necooperanţii tind să acţioneze pe baza unei presupoziţii diferite: anume că toţi ceilalţi jucători sunt la fel de egoişti. În consecinţă, încep să joace egoist şi nu înţeleg de ce mulţi alţi jucători se simt jigniţi.39

Izolaţi merele stricate. Când tânărul Steve Jobs a început să lucreze cu 5 dolari pe oră la Atari, mirosea literalmente a măr stricat din cauza dietei lui sever vegetariene pe bază de fructe, dublată de aversiunea lui faţă de deodorant şi duş. Îi numea pe colegii mai în vârstă „rahaţi tâmpiţi". Şeful lui a reacţionat mutându-l în tura de noapte, o strategie de izolare care a restabilit pacea la birou.40 Alte companii au recurs cu succes la izolarea fizică: mutarea unui măr stricat într-un birou aflat la mare depărtare, unde să lucreze de unul singur, în cazul unui job care necesită munca în echipă, o strategie de izolare mai îndrăzneaţă este să puneţi toate merele stricate în aceeaşi echipă. Pot să rezulte nişte conflicte groaznice, dar uneori se înţeleg între ei destul de bine. Un ins care, în mod

obişnuit, ar fi considerat un scandalagiu poate să pară normal când toţi ceilalţi din echipă sunt hiperagresivi. Când echipa este alcătuită numai din egocentrişti care presupun că toţi ceilalţi sunt aidoma lor, ştiu măcar la ce să se aştepte unul din partea celorlalţi.

Interveniţi din timp şi nu o faceţi cu timiditate. Puteţi începe discret, cu sfaturi şi consiliere, dar nu trebuie să vă aşteptaţi la miracole. Va trebui, probabil, să treceţi rapid la avertismente şi sancţiuni. Sutton le cere imperativ companiilor să ia în calcul „costul total al pramatiilor", ceea ce a făcut o firmă din Silicon Valley cu un star în vânzări care obişnuia să-şi verse accesele de furie pe colegi şi îi făcea pe asistenţii lui atât de nefericiţi încât părăseau firma. Când a venit vremea să i se acorde bonusul anual, i s-a înmânat o factură detaliată cu toate costurile pe care compania le-a suportat de-a lungul anului din cauza comportamentului său. Erau facturate 325 de ore consumate de directori, de personalul de la resurse umane şi de avocaţi ca să aplaneze consecinţele negative ale ieşirilor lui isterice; 25.000 de dolari de ore suplimentare generate de pretenţiile lui nerezonabile; 5.000 de dolari pentru terapia de control al furiei care i-a fost solicitată de cei din conducere; şi 85.000 de dolari pentru acoperirea costurilor suportate de firmă pentru recrutarea şi trainingul unui nou asistent. Suma totală de 160.000 de dolari i-a fost reţinută din bonusul lui. Evident, s-a înfuriat (era mai mult de jumătate din valoarea bonusului), dar, în realitate, a scăpat ieftin, deoarece suma totală nu includea toată agitaţia emoţională şi scăderea productivităţii colegilor lui. Dacă ar fi fost incluse şi acele costuri, ar fi sfârşit, probabil, prin a datora companiei nişte bani.

Când evaluaţi un măr stricat, aveţi în vedere întregul butoi. Dacăţineţi cont numai de performanţa individuală a unui bădăran, acesta poate să pară impresionant. Poate să genereze profituri atât de mari încât pare prea valoros ca să fie concediat. Dar poate să renteze chiar şi eliminarea

starurilor. La compania Men’s Wearhouse directorii au aplicat versiunea lor a regulii „fără pramatii” când au rezolvat problemele create de unul dintre cei mai eficienţi angajaţi din departamentul de vânzări. Oricât de impresionante erau cifrele sale, şi-a atras în repetate rânduri ostilitatea celorlalţi angajaţi din vânzări refuzând să-i ajute în relaţia cu clienţii lor – iar uneori încercând chiar să fure clienţii colegilor. După ce a fost concediat, nimeni din departamentul de vânzări nu i-a egalat rezultatele, dar vânzările totale ale lanţului de magazine au crescut cu aproape 30%.41

Nu obligaţi merele bune să se adapteze unui comportament rău. Cu nişte ani în urmă, unul dintre noi a participat la o conferinţă de mică amploare, organizată cu scopul de a genera idei noi strângând laolaltă experţi din domenii diferite. La început, conversaţia a decurs liber şi productiv. Treptat însă o persoană a început să domine conversaţia. Se comporta de parcă discuţia din grup era propriul seminar – o discuţie între el şi oricine altcineva –, astfel încât acest filosof-rege acapara jumătate din timpul de dezbatere, restul fiind împărţit între ceilalţi nouă membri ai conferinţei. Când ceilalţi încercau să ia cuvântul, vorbea mai tare şi nu-i lăsa să vorbească. Toţi erau frustraţi, dar nimeni nu dorea să-l înfrunte pe mitocan. Atunci liderii grupului au optat pentru abordarea clasică: o nouă regulă. Pentru restul conferinţei, cine dorea să ia cuvântul trebuia să ridice mai întâi mâna, după care i se spunea când îi vine rândul să vorbească. În acest fel, mai mulţi participanţi au avut posibilitatea să vorbească, însă noua regulă stânjenea dialogul. În loc să răspunzi imediat ideii cuiva, trebuia să aştepţi să-ţi vină rândul şi, între timp, discuţia apucase, de regulă, să se îndrepte în cu totul altă direcţie. Şi, bineînţeles, mitocanul era tot timpul cu mâna pe sus, aşa că oricum îi întrerupea în continuu pe ceilalţi. Ceea ce s-a presupus a fi o sesiune productivă de brainstorming a sfârşit prin a fi o colecţie dezlânată de comentarii şi idei care nu duceau nicăieri. Rezultatele

productive au venit mai târziu. Când au pregătit planul următoarei întruniri, s-au asigurat că mitocanul nu va mai fi invitat. De această dată, chiar au isprăvit ceva, întorcând ideile şi pe faţă, şi pe dos, fără a mai fi nevoiţi să instituie un protocol de ridicare a mâinilor. Au mai făcut o descoperire independentă a regulii „fără pramatii”, şi încă o dată aceasta a dat rezultate.

Nu ezitaţi să concediaţi un mitocan, dar nu faceţi asta mitocăneşte. Dacă celelalte strategii au fost ineficiente, scăpaţi de mărul stricat cât de curând posibil. Dar, indiferent câte necazuri v-a făcut, procedaţi cu blândeţe. Nu a fost doar vina lui. A fost o greşeală reciprocă – nu trebuia să-l angajaţi din capul locului –, şi el este deja pe cale să suporte povara consecinţelor actelor sale. Oferiţi-i cu generozitate orice ajutor care vă este la îndemână – timp, sfaturi, salarii compensatorii – ca să-şi poată găsi un alt job convenabil pentru el. Nu este doar lucrul decent de făcut. Este, de asemenea, şi strategia cea mai inteligentă. Chiar dacă el nu va mai fi prezent, modul în care îl trataţi va fi reţinut cum se cuvine de către toţi cei rămaşi în urmă, iar efectul negativităţii se va manifesta cu toată forţa. Un pic de cruzime faţă de un angajat concediat va fi ţinut minte mult mai multă vreme decât orice gest amabil faţă de altcineva.

Capitolul 7

Pericole online

Hotelul razelor de soare vs. Moon Lady

Casablanca nu este cel mai celebru hotel din New York City şi nici pe departe cel mai luxos, dar este cel mai extraordinar. A triumfat glorios în bătălia online. Internetul a amplificat efectul negativităţii, oferind maniacilor, calomniatorilor şi trolilor posibilitatea să acceseze instantaneu audienţe mai largi decât oricând, dar Casablanca a înţeles cum să învingă pe acest nou teren de competiţie. În fiecare noapte cinci sute de hoteluri din New York concurează ca să câştige recenzii bune pe Tripădvisor, şi Casablanca triumfă în fiecare dimineaţă. A

primit atâtea aprecieri de cinci stele încât mai mult de un deceniu s-a numărat zi de zi printre primele cinci hoteluri din oraş, de regulă pe primul loc.1

Seria de succese ale hotelului Casablanca este cu atât mai remarcabilă dacă avem în vedere ingraţii care s-au cazat acolo. Unii îşi rezervă camera cea mai strâmtă şi cea mai ieftină – despre care se menţionează că nu are decât un pat îngust –, după care postează o evaluare de o stea fiindcă nu au încăput în ea patru persoane. Nu se deranjează să deschidă fereastra şi, pe urmă, se vaită de lipsa aerului proaspăt. Se plâng de faptul că micul dejun inclus în preţ „nu face banii” şi ridiculizează faptul că vinul servit gratuit în aşa-numita „happy hour” este o „poşircă de 12 dolari sticla”. Mulţi sunt indignaţi să descopere că în centrul Manhattanului străzile sunt zgomotoase. Un client care acorda o stea se plângea de faptul că erau o mulţime de oameni în preajma hotelului, problemă pe care aparent nu şi-a imaginat-o când a ales un hotel care se laudă cu faptul că este situat pe West 43 Street, la „câţiva paşi de Times Square”. Un alt critic s-a declarat „pe scurt dezamăgit” să descopere că Times Square este „de rahat” – neajuns de care vinovat era, evident, hotelul.

După care a apărut Moon Lady – „Doamna Lună”. S-a cazat după miezul nopţii şi a informat hotelul, pentru prima oară, că a solicitat o cameră cu vedere panoramică şi nu cu orice vedere. Trebuia să vadă Luna. Întrucât hotelul era o clădire de şase etaje înconjurată de zgârie-nori, ar fi fost o cerere greu de satisfăcut în orice situaţie şi, în acel moment, la ora 1 noaptea, singura cameră liberă era cea pe care doamna o rezervase la etajul al cincilea.

Recepţionerul, care nu era echipat cu o hartă astronomică a traiectoriei selenare din acea noapte, a spus că nu poate garanta Luna, dar spera că, în rest, camera va fi pe placul doamnei. Nu a fost. După ce a inspectat camera, a sunat la recepţie şi s-a plâns că i-au dat o cameră fără nicio fereastră. Ştiind că există două ferestre cu jaluzele de lemn, recepţionerul s-a oferit să urce şi să le

ridice, ca să poată vedea ferestrele, dar ea a refuzat oferta şi a declarat că acea cameră este inacceptabilă. Recepţionerul s-a oferit să-i rezerve o cameră la un hotel din aceeaşi reţea, însă doamna a refuzat şi acea ofertă. În schimb, şi-a luat geamantanul, a părăsit hotelul şi a postat pe Tripădvisor o recenzie în care descria ororile de la Casablanca.

„Dacă sunteţi pentru prima oară la New York City şi vă cazaţi la acest motel, cel mai probabil nu veţi mai reveni la New York niciodată”, a scris ea. „Nu era NICIO FEREASTRĂ. NICIO FEREASTRĂ în cameră, nu mi-a venit să cred… Să stai în acea chichineaţă cât un şifonier fără fereastră e ca şi cum ai dormi într-un sicriu”. Evaluarea de o stea purta titlul „Foarte dezamăgită!!! Să nu călcaţi pe acolo!!!”

În era pre Tripădvisor, un hotelier îi putea spune încântat la revedere unei astfel de cliente, ştiind cu siguranţă că nu-i va mai călca pragul niciodată. Dar oaspeţii ca ea din zilele noastre nu pleacă niciodată cu adevărat, nu dacă evaluările lor de o stea rămân cu anii pe Tripădvisor, speriind şi alungând mii de clienţi potenţiali. În orice business, clienţii nemulţumiţi contează mai mult decât oricând în lumea online.

Ei au dobândit atât de multă putere încât există o nouă industrie clandestină care exploatează efectul negativităţii. Şantajiştii îi storc de bani pe managerii de hoteluri şi restaurante postând o recenzie negativă pe Tripădvisor, Yelp, Google sau Facebook, însoţite uneori de fotografii pline de gunoaie sau de paraziţi, după care se oferă să o şteargă dacă li se anulează factura. (Şantajiştii ştiu cât poate fi de devastatoare o singură acuzaţie de mâncare toxică ori de gângănii în aşternut.) o afacere trebuie să se ocupe de comentariile fraudulos postate de un rival – sau de nişte mercenari care lucrează pentru acel rival – şi de aprecierile teribil de inexacte postate de consumatori. Problema a devenit atât de gravă încât a apărut o mică industrie de experţi în contranegativitate,

printre care Adryenn Ashley, o consultantă din San Francisco care ajută afacerile să ia măsuri împotriva recenziilor nefavorabile şi care colecţionează poveşti de groază pe un website intitulat yelp-sucks.com.

— Primesc telefoane înlăcrimate cel puţin o dată pe săptămână din partea cuiva care îmi spune că Yelp l-a dus la faliment, spune ea. Oamenii se simt neajutoraţi, victimizaţi, singuri, inutili, de parcă ar fi oarecum vina lor. Se autocondamnă pentru că nu înţeleg cum funcţionează Yelp şi fiindcă nu ştiu ce să facă pentru eliminarea unei recenzii negative.2 Pericolele unor site-uri precum Yelp şi Tripădvisor sunt specifice afacerilor, dar comentariile negative online pot stârni aceleaşi sentimente de disperare oricui se aventurează în mediile de socializare – ceea ce înseamnă, practic, oricine.

Casablanca nu a putut să elimine comentariul postat de Moon Lady. Este încă pe website-ul Tripădvisor, uşor de citit de numeroşii călători care se duc direct la recenziile de o stea când caută un hotel. Dar Casablanca prosperă în continuare fiindcă a învăţat cum să contracareze puterea răului din mediul online.

Defectul stelelor

Trecând în revistă comentariile online ale unui complex de apartamente numit Maple Grove Towers, presupuneţi că vă cade sub ochi această apreciere a unui oarecare Pat:

Cartierul este drăguţ şi oamenii din bloc sunt amabili şi prietenoşi. Chiria este accesibilă. Îmi place acest loc, pe care îl recomand tuturor.

Cât credit i-aţi acorda acestei recomandări? Când cercetătorii au testat impactul său postând comentariul pe mai multe site-uri create pentru acest experiment, au constatat că reacţia a depins de locul în care a apărut recenzia. Aceasta a părut mai puţin credibilă când a fost postată pe un site personal, intitulat *Pafs Blog*, decât dacă a apărut pe Appartment Review.com, care se subintitula „Recomandări de apartamente postate de oameni reali”.

Dar cititorii au avut un mod diferit de evaluare a recenziei lui Pat când a fost negativă:

Cartierul este infect şi oamenii din bloc sunt meschini şi ina

micali. Chiria nu este accesibilă. Detest acel loc, pe care nu-l recomand nimănui.

La prima vedere, două lucruri par bizare în această versiune a recenziei. Sunt într-adevăr *toţi* locatarii din bloc meschini şi inamicali – ori Pat este»

prea antipatic pentru a se putea înţelege cu oricine? Dacă chiria este „inaccesibilă”, de ce s-a mutat acolo Pat şi de ce mai locuieşte în acel bloc? A fost Pat evacuat dintr-un anumit motiv şi acum vrea să se răzbune pe proprietarul clădirii? Are această recenzie mai mult de-a face cu problemele personale ale lui Pat decât cu problemele complexului Maple Grove Towers?

Dacă v-aţi pune aceste întrebări, ar fi logic să consideraţi mai îndoielnică această recenzie decât cea pozitivă şi, prin urmare, ar trebui să daţi mai mare atenţie locului în care a fost postată. Dar, în acel experiment, oamenii au fost *mai puţin* atenţi. Nu le-a păsat câtuşi de puţin care era sursa. Au considerat că reclamaţiile sunt la fel de credibile indiferent dacă recenzia a apărut pe *Pafs Blog* ori pe Apartment Review.com. Indiferent cine-o fi fost Pat, efectul negativităţii le-a influenţat judecata privind Maple Grove Towers. Nu i-ar fi recomandat nimănui să locuiască în acel fund de iad.3

Alte studii confirmă această înclinaţie negativistă în mediul online: oamenii care îşi planifică o vacanţă petrec mai mult timp studiind recenziile negative şi sunt mai influenţaţi de ele decât de cele pozitive, 4 fiind puşi pe gânduri chiar şi de comentarii negative care nu identifică nicio problemă concretă.5 O analiză a vânzărilor de pe Amazon şi de pe Barnes & Noble a scos la iveală cunoscutul efect al negativităţii atât în domeniul cărţilor de ficţiune, cât şi în cel al literaturii de nonficţiune: o

recenzie de o stea scădea vânzările mai mult decât le sporea o recenzie de cinci stele.6 Oameni supăraţi precum Pat sau Moon Lady provoacă firmelor atât de multe daune încât cercetătorii din sfera afacerilor îi plasează într-o categorie specială de consumatori – „terorişti” –, termen introdus mult înainte de apariţia unor site-uri online precum Tripădvisor şi altele asemenea. Studiile privind demodată comunicare orală din gură în gură au arătat că era mai probabil ca numeroşi clienţi nemulţumiţi să îşi relateze experienţele în comparaţie cu cei satisfăcuţi – şi să discute cu mai mulţi oameni.7

Cercetări de pionierat au fost efectuate în anii 1980 de Xerox, care chestiona lunar un eşantion de 40.000 de clienţi, cărora le cerea să evalueze satisfacţia lor pe o scală de la 1 la 5, 3 fiind neutru. Scopul iniţial era aducerea tuturor consumatorilor la nivelul 4 („oarecum mulţumit”) sau 5 („foarte mulţumit”), dar pe urmă compania a descoperit că 4 nu era nici pe departe suficient ca să garanteze continuitatea achiziţiilor. Clienţii „oarecum satisfăcuţi” nu erau mult mai loiali decât cumpărătorii neutri ori nemulţumiţi. Dându-şi seama că orice nemulţumire, cât de măruntă, poate să omoare o tranzacţie, Xerox şi-a schimbat obiectivul, încercând să-i aducă pe toţi clienţii la nivelul 5.8

Aceeaşi poveste când vorbim despre cumpărătorii de maşini, de pasagerii liniilor aeriene, pacienţii din spitale şi cumpărătorii de computere. După ce au analizat zeci de mii de evaluări din anii 1990, cercetătorii de la Harvard Business School au ajuns la concluzia că singurii consumatori loiali sunt aceia care vă acordă 5 stele – şi majoritatea nu vor lăuda altora afacerea voastră. Doar o minoritate dintre cei care acordă punctajul maxim sunt suficient de entuziaşti ca să vă fie „apostoli”, după cum au fost catalogaţi de cercetători. Nu vă puteţi aştepta la apostolat din partea restului de cumpărători care vă acordă 5 stele sau a celorlalţi. Cei mai mulţi intră în categoria numită de cercetători „mercenari”, care se vor

orienta instantaneu spre altă companie dacă pot face o tranzacţie mai avantajoasă. Unii sunt „ostatici” care vă cumpără produsele doar pentru că nu au de ales – şi ar fi bucuroşi să scape de voi dacă li se oferă o nouă opţiune. Cei mai răi dintre toţi sunt „teroriştii”, care nu sunt doar nemulţumiţi, ci şi hotărâţi să vă vorbească de rău peste tot.

Căror consumatori trebuie să le acordaţi cea mai mare atenţie? Thomas O. Jones şi W. Earl Sasser Jr., cercetători de la Harvard, au calculat că beneficiile ar fi neglijabile dacă încercaţi să le faceţi curte cumpărătorilor neutri sau celor întrucâtva nemulţumiţi. Ar fi mult mai profitabil să vă concentraţi pe convertirea consumatorilor care vă acordă 4 stele în foarte mulţumiţi de 5 stele, ideal fiind să-i transformaţi şi în apostoli. Dar cele mai mari beneficii le aveţi dacă vă concentraţi asupra consumatorilor celor mai nemulţumiţi. Dacă împiedicaţi transformarea unui cumpărător într-un terorist, aţi realiza profituri împătrite – obţinute nu de la acel consumator, ci de la viitorii clienţi pe care altminteri teroristul i-ar fi pus pe fugă.9

În prezent, forţa teroriştilor s-a amplificat enorm. Muzicianul canadian Dave Carroll a devenit deopotrivă un erou popular şi un studiu de caz în facultăţile de business după ce United Airlines a refuzat să-l despăgubească pentru pierderea unei chitare sfărâmate de cei care mânuiesc bagajele pe aeroport.10 El a compus un cântec, „United Breaks Guiţars”, şi a postat o serie de înregistrări video care au fost vizionate de peste 20 de milioane de ori pe YouTube.11 Majoritatea consumatorilor nemulţumiţi nu au darul lui Carroll de a-şi proiecta nemulţumirile în spaţiul public, dar mediile de socializare nu necesită un mare talent ca să fii un terorist. Când McDonalds a dorit să îşi sporească „prezenţa pe Twitter”, i-a invitat pe consumatori să relateze pe Twitter experienţele lor şi a promovat un hashtag, metistories. O mulţime de consumatori au trimis mesaje laudative, dar la fel au făcut

şi criticii, care s-au plâns de preparate toxice şi au acuzat că produsele McDonald’s cauzează diabet („McDialysis, te iubesc”). După două ore promoţia a fost stopată brusc de directorul de social-media al companiei McDonald’s, care a explicat că „metistories nu a mers conform planului”. El a subliniat că mai puţin de 2% dintre cele 72.000 de tweet-uri expediate în acea zi erau negative, dar tocmai acelea au fost citate mereu în articole şi pe bloguri şi retrimise pe Twitter odată cu un alt hashtag: McFail.12

Din fericire pentru afaceri, webul le dă şi clienţilor mulţumiţi posibilitatea de a se exprima mai uşor. Punctajul mediu a crescut în ultimul deceniu la valori între 4 şi 4, 5 stele din 5, ceea ce parţial se datorează faptului că afaceri precum Casablanca Hotel au învăţat cum să transforme mai mulţi clienţi în apostoli.13 în vreme ce consumatorii mulţumiţi nu sunt atât de pătimaşi pe cât sunt cei nemulţumiţi, motivaţia lor este dorinţa de „îmbunătăţire a imaginii publice”, sintagmă pe care o folosesc psihologii fiindcă sună mai puţin neplăcut decât nevoia „de-a se umfla în pene”.14

Presupuneţi că sunteţi un ins mândru de cunoştinţele lui în materie de reţete culinare şi de restaurante. După un prânz mediocru la un restaurant franţuzesc exagerat de scump şi cu serviciu foarte lent, v-aţi putea elibera frustrarea postând o recenzie nimicitoare pe Google, Yelp sau Open Table. Dar dacă sunteţi o atât de mare autoritate în materie de bucătărie locală, de ce aţi ales acel restaurant şi v-aţi risipit banii de pomană? O recenzie năbădăioasă nu vă pune într-o lumină prea grozavă, aşa că este posibil să renunţaţi la postarea ei. Aţi părea mai fin cunoscător descriind poetic o mică nestemată de restaurant turcesc pe care l-aţi descoperit. Această strategie de umflare a propriei imagini i-ar face pe oameni să posteze îndeosebi relatări pozitive ale propriilor experienţe şi este exact ceea ce au observat cercetătorii în timpul experimentelor.

Când oamenii au discutat despre un lucru pe care l-

au cumpărat cu banii lor, cel mai frecvent s-au referit la meniurile lor favorite pe care le-au savurat în diferite restaurante şi la expediţiile lor de shopping cele mai reuşite. Dar când au vorbit despre experienţele *altora*, au preferat să se refere la nişte restaurante groaznice sau la nişte gadgeturi care nu au funcţionat. Rezultatele experimentului au fost expuse într-un articol intitulat „Despre lăudăroşi şi bârfitori”, un rezumat drăguţ a modului în care se desfăşoară comunicarea din gură în gură atât online, cât şi offline. Oamenilor le place să îşi dea aere legate de triumfurile lor şi să clevetească pe marginea eşecurilor suferite de alţii.15

Nu e vorba de faptul că lăudăroşii mint. Majoritatea consumatorilor sunt realmente mulţumiţi – aşa se menţin pe piaţă afacerile. O singură experienţă rea are totuşi un impact disproporţionat – este mai probabil ca un cititor nemulţumit de cumpărarea unei cărţi de pe Amazon să posteze un comentariu decât un cumpărător mulţumit –, dar sunt cu atât de mult mai numeroşi clienţii satisfăcuţi încât cartea primeşte, de regulă, un rating de 4 stele. Primele recenzii ale unei cărţi tind să fie deosebit de pozitive şi aceste laude nemăsurate nu doar vând cărţile, dar îi şi încurajează pe alţi fani să posteze propriile aprecieri elogioase.

Dar, odată ce s-a postat o recenzie rea, efectul negativităţii poate începe să altereze discuţia. Alţi comentatori au reţineri să laude ceva chiar dacă le-a plăcut acel lucru. Într-un experiment, după ce participanţii şi-au exprimat opiniile despre un scurt film de animaţie, unora dintre ei le-a fost prezentată o recenzie de pe un site, după care li s-a cerut să posteze propriile impresii. Când au văzut o recenzie pozitivă, judecata nu le-a fost influenţată – au postat acelaşi rating ca şi participanţii care nu văzuseră nicio recenzie. Dar când au văzut o recenzie negativă, şi-au temperat entuziasmul faţă de film şi au postat un rating mai slab. De fapt, ei nu şi-au schimbat opinia personală despre film, dar au fost mai

puţin dispuşi să o exprime public. Nimeni nu doreşte să treacă drept un naiv lipsit de discernământ, incapabil să sesizeze nişte defecte.16

Anxietatea îi determină pe mulţi consumatori mulţumiţi să evite să mai posteze ceva odată ce apare o recenzie nefavorabilă şi cercetătorii au constatat în repetate rânduri că ratingurile tind să scadă cu timpul pentru o carte de pe Amazon şi pentru alte produse cumpărate online.17 De îndată ce un produs primeşte una sau două recenzii nimicitoare, alţi cumpărători îşi pierd interesul faţă de postarea propriilor comentarii şi, pe măsură ce discuţiile îşi reduc frecvenţa, spaţiul de comentarii este dominat de o minoritate de activişti – genul de consumatori care ţin să se distingă de mulţime postând o mulţime de comentarii negative despre diferite produse.18

În realitate, unii pozează în cumpărători ai unor lucruri pe care nu le-au cumpărat. Într-o anchetă naţională, o cincime dintre americani au recunoscut că au postat comentarii ale unor produse pe care nu le-au folosit. Un studiu care a comparat recenziile şi achiziţiile înregistrate de un retailer online de confecţii a constatat că 5% dintre cei care au postat recenzii nu cumpăraseră articolele de îmbrăcăminte pe care le evaluau – şi că, în comparaţie cu consumatorii reali, era de două ori mai probabil ca aceşti băgăreţi să acorde numai o stea.19 Acelaşi tipar a fost observat după ce s-au analizat recenziile cărţilor de pe Amazon: cumpărătorii „verificaţi”, care cumpăraseră cartea de pe Amazon, au dat ratinguri mai mari decât ceilalţi autori de recenzii, dintre care unii criticau probabil cărţi pe care nu le citiseră.20 Aceste fraude nu sunt uşor de depistat, dar cercetătorii au identificat câteva semne utile de avut în vedere. Fie pozitive, fie negative, recenziile false tind să fie puţin mai lungi decât în medie, dar oferă puţine detalii specifice despre calitatea produsului sau a serviciului, prezentând în schimb opinii generale sau informaţii nesemnificative. De

asemenea, tind să conţină mai multe semne de exclamare! 21

Criticile online se bucură de mai mare atenţie în parte din cauza predispoziţiei noastre negativiste şi în parte fiindcă suntem pe bună dreptate neîncrezători în recenziile pozitive. Ştim că laudele entuziaste aduse meniurilor dintr-un restaurant sau prozei unui roman pot să fie postate de prieteni şi membri de familie – ori legătura poate fi şi mai directă. Când o defecţiune a website-ului Amazonului canadian a scos la iveală numele reale ale unora dintre recenzenţi, s-a văzut – fără a surprinde pe nimeni – că unele dintre recenziile de 5 stele ale unor cărţi erau scrise de autori.22 Dar fraudele online sunt ambivalente. Există o piaţă neagră de comentatori mercenari, care se oferă fie să vă propulseze afacerea, fie să-i facă ţăndări pe concurenţii voştri. O reclamă de pe Craigslist se adresa persoanelor „cu cont stabil pe Yelp care au postat peste 50 de recenzii", solicitând din partea lor „recenzii bine scrise ale unui restaurant", oferind 25 de dolari pentru un comentariu.23 Dacă sunteţi mai puţin pretenţioşi, puteţi găsi online oferte ale unor operatori dispuşi să posteze false recenzii pentru 5 dolari bucata.24

Chris Emmins, un consultant britanic care ajută firmele să combată defăimarea online, a identificat un recenzent de pe Tripădvisor care pretindea că a stat la 51 de hoteluri din Paris într-o singură lună – în aceeaşi lună făcându-şi timp să se cazeze la zeci de hoteluri din Germania, Italia şi Spania. Emmins i-a pus mai departe într-o situaţie jenantă pe cei de la Tripădvisor postând el însuşi recenzii false, care au propulsat un restaurant pe locul 17 în clasamentul londonez, în faţa unor mii de restaurante rivale, chiar dacă localul fusese închis de câteva luni.25 Nimeni nu ştie cu exactitate cât de pregnant este acest gen de fraude, dar statistic este semnificativ, după cum s-a demonstrat într-un studiu ingenios efectuat de o echipă de cercetători în domeniul marketingului, condusă de Dina Mayzlin, de la University of Southern

California.

Comparând recenziile hoteliere de pe Tripădvisor şi Expedia, cercetătorii au remarcat un tipar dubios când un hotel local independent concura cu un lanţ hotelier din vecinătate. În acea situaţie, e de presupus că proprietarul hotelului local este mai preocupat să-şi promoveze afacerea prin intermediul recenziilor online, care nu sunt atât de importante pentru lanţurile hoteliere, întrucât călătorii ştiu deja la ce să se aştepte când se cazează la un Marriott sau la un Hampton Inn. Hotelierul local trebuie să-i atragă pe cei din afara oraşului şi să-i îndepărteze de un brand cunoscut, fiind tentat să aranjeze în aşa fel încât hotelul lui să primească numai comentarii elogioase, iar lanţul concurent să fie împroşcat cu remarci nimicitoare. Şi va fi tentat să o facă mai ales pe Tripădviser, care permite oricui să îşi creeze o identitate şi să posteze gratuit un comentariu, pe când Expedia permite postarea de recenzii numai clienţilor care au plătit efectiv (prin Expedia) cazarea la un hotel.

Cu destulă siguranţă, când cercetătorii au făcut comparaţiile, au constatat că hotelul local avea substanţial mai multe ratinguri de 5 stele pe Tripădvisor decât pe Expedia, în vreme ce lanţul hotelier din apropiere avea mai multe ratinguri de o stea pe Tripădvisor decât pe Expedia. Cineva încerca să dea impresia că lanţul hotelier arăta mult mai rău pe Tripădvisor, iar suspectul evident se găsea la doi paşi. În general, autorii locali ai fraudelor fac eforturi mai mari pentru a se pune pe ei în avantaj decât pentru a-şi face praf rivalii – au postat mai multe false elogii decât false critici acerbe, poate fiindcă s-au simţit mai puţin soioşi pozând în apostoli decât în terorişti.26 Dar criticile dure au avut totuşi un impact sporit. Şi acest fapt ar putea să afecteze profund bilanţul unui hotel, deoarece alţi cercetători au arătat că o scădere cu o stea a ratingurilor forţează un hotel să reducă preţul camerelor cu aproximativ 10%.27

Aritmetica devine deosebit de crudă pentru afacerile

din vârful ierarhiei, unde se află atâţia rivali cu ratinguri aproape perfecte încât sunt suficiente una sau două comentarii nefavorabile pentru ca o afacere să se prăbuşească în clasament (şi să dispară de pe prima pagină a paginii de web pe care o văd potenţialii clienţi). Proprietarii localului Botto Bistro, o trattoria de lângă San Francisco, au fost atât de frustraţi de impactul disproporţionat al comentariilor negative de pe Yelp încât au lansat propria contraofensivă. Pe pagina lor de Facebook şi pe meniul lor, proprietarii şi-au bătut joc de criticile arbitrare de pe Yelp şi şi-au propus să devină restaurantul cu cel mai mic rating. Au oferit un cupon de 25% din valoarea consumaţiei oricui posta o recenzie de o stea despre restaurantul lor, iar clienţii lor loiali au invadat într-o veselie site-ul Yelp scriind recenzii de o stea în care exprimau nişte plângeri absurde. Măslinele aveau sâmburi! Apa era groaznică! Sigur, pizza era delicioasă, dar nu aveau în meniu nicio reţetă chinezească! Acest restaurant infect folosea ingrediente proaspete în loc de sosuri şi legume conservate! Personalul nu a fost capabil să schimbe un pneu dezumflat! 28

A fost un mod de contracarare a efectului negativităţii, care a dat rezultate. Recenziile negative scrise în batjocură au anihilat impactul criticilor reale şi restaurantul a atras o mulţime de consumatori care au gustat gluma şi au apreciat năbădăiosul lor asalt contra postărilor de pe Yelp. Dar oricât am admira soluţia spirituală la care au recurs proprietarii trattoriei Botto Bistro, nu credem că strategia lor va da rezultate pentru majoritatea afacerilor. Hotelul Casablanca oferă un mai bun model de urmat.

Regula peak-end[18]

18 Este o regulă empirică și lipsită de rigoare (intrând în categoria abordărilor euristice - niște „scurtături“ care ne duc rapid și fără efort la concluzii de multe ori plauzibile, dar false). Conform acestei reguli, oamenii judecă o experiență (fie plăcută, fie neplăcută) având în vedere cum au perceput-o în momentul ei de apogeu sau de maximă intensitate (peak) și numai la sfârșitul ei (end), ignorând toate celelalte

Care este reţeta succesului? Adele Gutman trebuie să răspundă mereu la această întrebare. Ea este creierul din spatele succesului înregistrat de Casablanca, precum şi de alte şase mici hoteluri din compania-mamă, Library Hotel Collection. Hotelurile din New York, Toronto şi Praga se clasează mereu în primele zece hoteluri din clasamentul Tripădvisor pentru oraşele respective, iar cel din Budapesta, numit Aria, a primit premiul anului 2017 oferit de Tripădvisor celui mai bun hotel din lume.

Iată de ce Gutman a fost asaltată cu întrebări din partea altor hotelieri şi cu invitaţii de a ţine prelegeri magistrale la diverse conferinţe dedicate domeniului hotelier. Ea poate să folosească limbajul tehnic al şcolilor de business, prezentând „cele mai bune practici în managementul reputaţiei” şi rostind mantre precum „Serviciul înseamnă marketing”, dar este o expresie pe care o repetă mereu: „*sparklingsunshine*” – „raze de soare sclipitoare”. O spune zâmbind şi fluturându-şi degetele cu manichiura perfectă ca să ilustreze razele de soare pe care personalul ei le revarsă asupra fiecărui client.

— Trebuie să dublezi lucrurile bune, spune ea. Dacă reuşești să stabileşti o legătură cu fiecare oaspete, ţi-ai procurat o poliţă de asigurare împotriva comentariilor critice fiindcă nu este probabil să spui ceva negativ despre cineva care ţi-a devenit prieten. Trebuie să depăşești cele mai înalte exigenţe pentru a face uitate lucrurile rele. Nu folosesc niciodată expresii de genul „satisfaceţi aşteptările oamenilor” sau „mulţumiţi consumatorii”. Eu spun „răspândiţi raze de soare” şi personalul nostru înţelege exact ce vreau să spun.29

Nu este nimic întâmplător în aceste raze de soare. Este un sistem pe care l-a dezvoltat după ce în 2005 a preluat conducerea activităţii de marketing pentru

---

amintiri despre dinamica întregii experiențe, cu variațiile ei de intensitate și de pondere a elementelor agreabile sau neplăcute. Deși posibilă, o traducere de genul „regula apogeu-sfârșit“ ni se pare extrem de greoaie; din acest motiv, după aceste explicații, ni s-a părut mai potrivită preluarea denumirii englezești originale..

Casablanca şi hotelurile sale surori, pe când erau situate mai jos în clasamentele de pe Tripădvisor. Ea şi-a dat seama că nu puteau să concureze prin preţuri cu hotelurile ieftine şi nici prin lux cu cele de clasă. Erau nişte hoteluri mici cu un anumit stil – Casablanca avea o notă marocană, inspirată de filmul cu Humphrey Bogart –, dar nu ofereau apartamente somptuoase ori vederi panoramice. Dar mai ştia că luxul nu era formula urcării în vârful clasamentelor afişate de Tripădvisor. Hotelurile de lux din New York, precum St. Regis şi Piaza, erau în mod regulat depăşite de hoteluri mai ieftine deoarece clienţii lor aveau aşteptări foarte mari şi găseau cu uşurinţă câte ceva de care să se plângă. Secretul menţinerii pe acea esenţială primă pagină de web de la Tripădvisor era evitarea comentariilor negative.

După ce a studiat comentariile, a făcut o listă cu toate „punctele de contact" dintre un client şi hotel, de la rezervare şi până la plecare şi a decis să scalde în raze de soare fiecare punct. La recepţie s-a înfiinţat un jurnal zilnic, în care erau trecute toate cerinţele şi nemulţumirile unui client şi modul în care au fost soluţionate. Gutman s-a concentrat pe angajarea unor extravertiţi plini de veselie, pe care i-a instruit să intre în contact cu oaspeţii cât mai des posibil. Agenţii care fac rezervări telefonice nu doar reţin o cameră; întreabă interlocutorul de ce vine la New York şi dacă are vreo nevoie specială.

De la uşier şi recepţioner până la băiatul de serviciu, toţi trebuie să iradieze – „Bine aţi venit la hotelul nostru!" – şi să trateze sosirea oaspetelui ca pe o bucurie ieşită din comun: „Ah, sunteţi pentru prima oară la New York? Vă vom ajuta să vă simţiţi bine! Partea preferată a jobului nostru este să-i ajutăm pe oameni să viziteze cât mai mult din New York. Dacă doriţi orice recomandare sau ajutor, vă rugăm, vă rugăm să ne spuneţi". Când băiatul de serviciu îi conduce pe oaspeţi în camera lor, le observă reacţiile şi le raportează managerului. Dacă oaspeţii nu par foarte încântaţi, managerul îi sună ca să se asigure că totul este

în regulă şi, dacă este posibil, să le ofere o altă cameră.

Acea primire poate să pară excesivă şi, neîndoielnic, unii călători obosiţi ar prefera să se cazeze fără atâtea fasoane. Dar această strategie este perfect raţională pentru cercetătorii care au studiat cum se formează judecăţile oamenilor. Primele impresii chiar contează şi sunt categoric dominate de predispoziţia negativistă. Unele dintre dovezile cele mai clare s-au obţinut urmărind reacţiile celor care iau interviuri de angajare. Când candidatul face o primă impresie favorabilă, evaluatorul va fi influenţat doar în mică măsură, iar acea moderată bună impresie se poate inversa foarte rapid. Dar în cazul în care candidatul se prezintă prost în primele momente, va trebui să-şi consume restul interviului încercând să dreagă prima impresie şi va avea noroc dacă reuşește să o readucă la neutralitate.30

Dacă interviul pentru ocuparea unui post liber se sfârşește pe o notă acră, candidatul ar face bine să îşi caute de lucru în altă parte, fiindcă o ultimă impresie proastă este încă şi mai rea decât o primă impresie nefavorabilă. Este un exemplu care ilustrează ceea ce psihologii numesc regula *peak-end*, care a fost demonstrată cerând subiecţilor să îşi cufunde mâinile în apă de la gheaţă. În primul rând, ei şi-au ţinut mâinile în apă 60 de secunde. Pe urmă, după o pauză, şi-au cufundat mâinile din nou, dar de această dată le-au ţinut în apă 90 de secunde, apa fiind ceva mai caldă în ultimele 30 de secunde. Ulterior, li s-a cerut să îşi mai scufunde mâinile încă o dată şi au fost întrebaţi pe care dintre cele două experienţe anterioare ar prefera să o repete.

Majoritatea subiecţilor au preferat a doua versiune. Deşi a durat mai mult şi a produs în total mai multă suferinţă, retrospectiv a părut mai puţin dureroasă fiindcă s-a încheiat cu apă ceva mai caldă.31 Efectul a fost confirmat de studii ale reacţiilor pacienţilor care au suferit o colonoscopie sau extirparea pietrelor la rinichi. Durata procedurii şi volumul total de durere au contat mai puţin

decât combinaţia altor doi factori: nivelul maxim de durere şi nivelul durerii de la sfârşit.32

O demonstraţie mai puţin dureroasă a regulii *peak-end* a fost făcută într-o seară de Halloween, când nişte cercetători de la Universitatea Dartmouth au pândit o casă şi au împărţit dulciuri colindătorilor. Unii copii au primit doar un baton de ciocolată Hershey, pe când alţii au primit mai întâi ciocolata şi pe urmă o gumă de mestecat. Când li s-a cerut să aprecieze dulciurile primite la acea casă, copiii care au primit ambele daruri au fost *mai puţin* satisfăcuţi decât cei care au primit numai ciocolata Hershey. Acea amărâtă gumă de mestecat de la sfârşit a compromis experienţa. Poate să pară o reacţie infantilă să fii mai puţin mulţumit cu mai multe dulciuri, însă adulţii nu au reacţionat diferit într-un alt experiment. Cei care au primit un DVD cu un film bun şi încă unul cu un film mediocru au fost mai puţin satisfăcuţi decât cei care s-au ales doar cu filmul bun. Morala pentru cei care fac daruri: lăsaţi cadoul cel mai bun la sfârşit.33

Regula *peak-end* este relevantă deopotrivă pentru experienţele plăcute şi cele neplăcute – dar, bineînţeles, nu în egală măsură. Presupuneţi că şeful vostru urmează să împartă un fond de bonusuri la sfârşit de an şi că sunteţi comparaţi cu o colegă de la vânzări. Săptămână de săptămână, ea a adus constat profituri firmei, în vreme ce voi aţi avut suişuri şi coborâşuri, dar de-a lungul anului amândoi aţi adus aceeaşi medie de încasări. Cum veţi fi recompensaţi de şeful vostru? Variaţiuni ale acestui scenariu au fost testate de nişte cercetători din Coreea de Sud, care, în acord cu regula *peak-end*, s-au aşteptat ca şeful să acorde mai mare atenţie extremelor săptămânale, maxime şi minime, decât mediei anuale.

A rezultat că echipa de cercetători a avut pe jumătate dreptate. Dacă săptămâna voastră cu cele mai extreme încasări a fost una rea, şeful v-ar evalua într-adevăr mai rău decât pe colega voastră, chiar dacă aţi egalat-o treptat în decursul anului. Dar dacă săptămâna voastră extremă a

fost una bună, veţi primi acelaşi bonus ca şi colega voastră. În loc să fie influenţat de cifrele spectaculoase din acea săptămână, şeful ar vedea că este contrabalansată de numeroasele săptămâni în care colega voastră a avut vânzări ceva mai bune.34

Regula *peak-end* ne ajută să explicăm de ce comentatorii de pe Tripădvisor descriu în termeni apăsaţi o surpriză neplăcută la plecare – „Atenţie la factura pentru minibar!” – ori nu trec peste somnul tulburat de zgomotul străzii. Reclamaţiile par ridicol de meschine – „Am fost extrem de iritată să găsesc doar un singur tub de şampon la duş” –, dar Adele Gutman le ia pe toate foarte în serios.

— Comentariile clienţilor seamănă cu un focus grup pe care consumatorii ni-l oferă gratis, spune ea. Chiar dacă sunt nedrepte, poţi învăţa ceva din ele.

A eliminat sursele evidente de iritare din momentul plecării scoţând minibarurile din camere şi oferind gratuit sticle de apă, Wi-fi şi mic dejun. Ca să evite surprizele neplăcute, website-ul oferă un tur foto al fiecărei camere, prezentând în detaliu ce se găseşte acolo (dimensiunile camerei şi ale patului) şi ce nu se găseşte („fără o vedere panoramică a oraşului”). Avertizează că toate camerele din faţă care dau spre Strada 43 primesc mai mult zgomot stradal, iar camerele din spate primesc mai puţină lumină. Clienţii care au probleme de somn sunt îndemnaţi să profite de un program al hotelului, numit „Evadare în serenitate”, care oferă seturi de pat alcătuit din saltele speciale, dopuri de astupat urechile, emiţătoare de sunete relaxante şi căşti în care se pot auzi astfel de sunete.

Gutman a creat, de asemenea, încă un „punct de contact” cu oaspeţii, ispitindu-i peste zi în holul hotelului, unde găseau în permanenţă gustări şi cafea la discreţie, şi, în fiecare seară, se ţine o recepţie cu vinuri şi brânzeturi fine. Scopul nu este îmbunarea clienţilor cu trataţii gratuite. Gutman şi personalul au mai multe ocazii să împrăştie raze de soare şi să anticipeze reclamaţiile.

— Când iei constant „temperatura clienţilor”, spune

ea, poţi să afli dacă există vreun lucru mărunt pe care ei se sfiesc să îl ceară – ceva care poate să însemne diferenţa dintre o recenzie de 4 stele şi una de 5.

După cum am văzut, ascultarea răului este un pas decisiv pentru a-l învinge.

Graţie tuturor acestor strategii, Casablanca şi-a păstrat ratingul de 5 stele pe Tripădvisor vreme de un deceniu. Aproape 90% dintre recenzii sunt de 5 stele şi numai 3% coboară sub 4 stele. În vreme ce unele dintre tacticile folosite de Gutman sunt specifice industriei hoteliere – majoritatea afacerilor nu oferă şansa de a socializa în fiecare zi cu consumatorii la *o* recepţie cu vinuri şi brânzeturi fine –, strategiile de bază se pot aplica şi în alte afaceri. Reţeta secretă a lui Gutman este un set de tehnici menite să învingă predispoziţia negativistă şi regula *peak-end*!

1. *Concentrează-te să faci o bună primă impresie*.

2. *Caută modalităţi de a face şi mai multe bune impresii*. (*Dacă „revărsarea razelor de soare” ţi se pare o mantra prea siropoasă, născoceşte una proprie*.)

3. *Anticipează şi elimină orice factor enervant care poate să devină un maximum negativ*.

4. *Observă continuu reacţiile clienţilor ca să depistezi problemele neaşteptate*.

5. *Când apare o reclamaţie, rezolvă imediat, oricât de meschină ţi s-ar părea*.

6. *Nu te limita să corectezi ceva rău. Copleşeşte răul cu bine*.

7. *Oricât de aiurit şi de insuportabil ar fi clientul, încheie într-o notă pozitivă*.

Majoritatea tranzacţiilor se încheie când clientul achită factura, ceea ce cu greu poate fi un moment dintre cele mai fericite, dar afacerile inteligente pot găsi modalităţi de atenuare a suferinţei, aşa cum fac restaurantele care oferă după achitarea sumei cuvenite un desert gratuit sau cele care prezintă nota de plată însoţită de nişte bomboane de ciocolată din partea casei. Netflix a

prosperat la începuturile sale eliminând penalizările de restituire întârziată a filmelor către furnizorii locali de casete video, care i-au înfuriat pe clienţii acestora. Retaileri precum L.L. Bean, Land's End, IKEA şi Nordström îi îmblânzesc pe clienţii nemulţumiţi prelungind perioada de returnare a produselor mult peste cele 30 de zile de graţie care se acordă în mod normal. Companiile care închiriază maşini şi hotelurile au învăţat să combată şocul cheltuielilor suplimentare avertizând în avans consumatorii că, în afară de factură, vor mai avea de plătit o serie de taxe şi comisioane.

Dar unele afaceri uită cu încăpăţânare regula *peak-end*. De ce atâtea expediţii de shopping se sfârşesc cu o coadă lungă la casă şi atât de multe zboruri cu jumătate de oră consumată până la ridicarea bagajelor? De ce atâtea articole din publicaţiile online se încheie cu o corectură care îl informează pe cititor că într-o versiune anterioară s-a strecurat o eroare banală? În era tiparului, eratele erau singura modalitate de îndreptare a greşelii odată ce ziarul a ieşit de sub presă, dar astăzi orice eroare poate fi corectată instantaneu online, astfel încât următorii cititori nu o vor mai vedea. De ce ar trebui să le pese dacă o versiune anterioară a scris greşit numele cuiva ori a datat greşit bătălia de la Constantinopol? Corecţiile se justifică în cazul unor erori cu adevărat grave, precum o falsă acuzaţie adusă cuiva, dar altminteri ele interesează numai câţiva pedanţi care pot fi împăcaţi doar făcând toate corecţiile de pe o pagină de web, scutindu-i pe cititorii obişnuiţi. Procedând astfel, ziarele garantează că o experienţă altminteri satisfăcătoare se sfârşește inutil într-o notă negativă: *Chiar dacă ţi-a plăcut acest articol, vrem să ştii că avem un personal realmente incompetent şi ne este atât de ruşine de oamenii noştri încât te vom face să îţi pierzi timpul semnalându-ţi o eroare pe care tu nici nu ai văzut-o*.

Partea finală a regulii *peak-end* este deosebit de dură în universul online pentru că este mult mai probabil ca un

consumator supărat să posteze un comentariu decât unul mulţumit. Ca să contracareze acea predispoziţie negativistă, Gutman le expediază tuturor oaspeţilor după plecarea lor un e-mail în care îi îndeamnă să posteze un comentariu şi este abonată la un serviciu care afişează instantaneu ultimele recenzii de pe Tripădvisor şi de pe alte zeci de site-uri. Unele afaceri au mare grijă să posteze un răspuns la toate recenziile, dar Casablanca nu face acest lucru în cazul aprecierilor pozitive – o strategie inteligentă după Chris Anderson, profesor la Facultatea de Administraţie Hotelieră a Universităţii Cornell, care a analizat efectele răspunsurilor de pe Tripădvisor. El constată că hotelurile îşi îmbunătăţesc ratingurile online şi îşi sporesc încasările prin postarea de răspunsuri, dar numai dacă nu exagerează. Clienţii potenţiali se enervează – şi încep să caute un alt hotel – dacă trebuie să deruleze la nesfârşit note de mulţumiri pentru aprecieri elogioase de 5 stele. El recomandă hotelierilor să nu răspundă decât la cel mult 40% dintre recenzii şi să se concentreze asupra celor negative, exact ceea ce face Gutman.35

De cum apare o recenzie de 3 stele sau mai puţine, Gutman sau managerul hotelului postează un răspuns online în care i se adresează direct clientului. Uneori acesta este suficient îmbunat şi şterge ori modifică aprecierile. Chiar dacă un critic lasă postarea nemodificată pe site, răspunsul se asigură că supărarea acestuia nu este ultimul lucru pe care îl văd cititorii. Această poveste singulară se sfârşește într-o notă pozitivă.

„Ne-a devastat să aflăm că nu aţi fost mulţumit de noaptea pe care aţi petrecut-o la noi”, i-a scris John Taboada, managerul hotelului Casablanca, unui client care a postat o recenzie de o stea, nemulţumit de zgomotul străzii. Ca să-i arate cât erau de răvăşiţi, managerul a explicat că discutase situaţia cu întregul personal şi a enumerat toate eforturile pe care le-au făcut ca să-l satisfacă pe acel client, încercând să-i găsească o cameră mai liniştită şi oferindu-i un emiţător de sunete relaxante şi

alte mijloace de uşurare a somnului (pe care, după cum nota cu tact Taboada, oaspetele le-a refuzat).

Răspunsurile lui Taboada pot să conţină cinci sute sau o mie de cuvinte, fiind mult mai lungi decât comentariile critice – şi, încă o dată, tocmai aceasta este ideea. Este o versiune de business a strategiei pe care am discutat-o mai devreme, când ne-am ocupat de relaţia amoroasă: ascultă ce are de spus cealaltă persoană, ia în serios reacţia ei negativă şi contrabalansează cu mult mai multă pozitivitate. Explicând toate detaliile situaţiei, toate eforturile personalului şi noile planuri prin care să se asigure că situaţia nu se va mai repeta niciodată, el copleşește răul şi are ultimul cuvânt. Cititorul iese de pe site gândindu-se nu la nemulţumirea criticului, ci la devotamentul cu care hotelul se străduieşte să fie pe placul clienţilor: *Sunt drăguţi chiar şi cu cei mai răi dintre ţăcăniţi*.

Casablanca a prosperat răspândind raze de soare chiar şi asupra unor clienţi precum Moon Lady. După ce a făcut mare gălăgie din pricina sicriului fără ferestre în care a fost cazată, şi-a încheiat comentariul cu un jurământ: „Voi relata acest incident oriunde voi putea. Nu este corect. Niciun turist nu ar trebui să treacă printr-o astfel de experienţă, niciodată şi niciunde”. Casablanca putea să riposteze cu o relatare a comportamentului bizar al doamnei, dar, în schimb, a postat o notă împăciuitoare, îndreptându-i pe cititori spre o fotografie a camerei cu cele două ferestre. În loc să sublinieze evidenta, anume că autoarea recenziei nu era în toate minţile, a oferit viitorilor oaspeţi un sfat liniştitor: „Dacă aveţi nevoi speciale, cum ar fi o cameră cu vedere spre Lună, cel mai bine este să ne spuneţi în avans, ca să vă putem spune cinstit dacă nu avem posibilitatea să vă satisfacem cererea”. Moon Lady nu şi-a mai făcut apariţia la Casablanca, dar mulţi alţi călători i-au călcat pragul.

Capitolul 8

Principiul Pollyanna

Arma noastră naturală împotriva răului

Principiul Pollyanna este mult mai valoros decât sugerează denumirea sa. Este un puternic efect psihologic, bazat pe cercetări solide, care arată că posedăm mijloace defensive înnăscute contra efectului negativităţii – unele inconştiente, altele care se pot întrebuinţa conştient. Din pură întâmplare a fost numit după un personaj enervant dintr-o carte realmente siropoasă.

Eroina romanului *Pollyanna*, publicat în 1913 de Eleanor H. Porter, este o orfană pioasă, care îşi păstrează o imposibilă bună dispoziţie deşi trece printr-o serie de cruzimi gratuite, tragedii întâmplătoare, coincidenţe absurde şi dialoguri dezgustătoare cu nişte personaje tot atât de neplauzibile.1 Totuşi, cine ştie cum, nimic din toate acestea nu a împiedicat cartea să devină peste noapte un bestseller.2 Urmat în scurt timp de o continuare, romanul a devenit un hit pe Broadway, care a lansat cariera adolescentei Helen Hayes.

Drepturile de ecranizare au fost vândute pentru 115.000 de dolari, pe atunci o sumă astronomică, lui Mary Pickford, starul cunoscut drept „Drăguţa Americii”. Ea a produs filmul, în care a şi jucat, interpretând la 27 de ani rolul Pollyannei, o adolescentă de 12 ani. Scenariul i-a fost încredinţat unui alt mare talent de la Hollywood, Frances Marion. Ambele femei au fost îngrozite de scenele şi momentele de un enorm sentimentalism, după cum a notat mai târziu Marion în memoriile sale. „Ne-am apucat de treabă cu plictisul rutinier al turnării unui film pe care amândouă îl consideram greţos”, îşi amintea ea. „Eu am detestat să scriu scenariul. Mary a detestat să joace în film”. 3

Cumva, totuşi, încă o dată *Pollyanna* a fost un triumf. Filmul din 1920 a fost o lovitură. Pollyanna a devenit un rol definitoriu în cariera lui Pickford, după cum versiunea Disney din 1960 a fost pentru Hayley Mills. Franciza Pollyanna supravieţuieşte de peste un secol, vânzând milioane de cărţi şi inspirând şi mai multe filme, seriale de

televiziune, jocuri, benzi desenate şi o duzină de reluări semnate de alţi autori.

y

Pollyanna rezistă pentru că oferă ceva de preţ: o strategie psihologică de înfrângere a efectului negativităţii. Ceea ce numesc cercetătorii principiul Polyanna este o autentică idee pătrunzătoare, indiferent cât de enervant sună descrierea ei.

Ea se dezvăluie de la începutul romanului, la scurt timp după ce Pollyanna soseşte acasă la mătuşa ei, care locuia într-un orăşel din Vermont. Mătuşa, o zgripţuroaică meschină care locuieşte singură într-un conac, o primeşte pe fată cu răceală şi o conduce la etaj, unde Pollyanna se minunează la vederea covoarelor epatante şi a mobilierului luxos din camerele neocupate. Dar pe urmă Pollyanna este surghiunită într-o cămăruţă de la mansardă. Rapid vede un avantaj al pereţilor goi şi al lipsei draperiilor: nimic care să-i distragă atenţia de la panorama din afara ferestrelor! Pollyanna le explică servitorilor mătuşii sale că ea joacă un joc pe care a învăţat-o răposatul ei tată pe când locuiau în avanpostul lor de misionari din Vest, începând din ziua în care au sosit nişte bunuri donate misionarilor. Pollyanna ceruse o păpuşă, dar singurul articol pentru copii din întregul transport era o pereche de mici cârje. A fost dezamăgită, până când tatăl ei a învăţat-o să caute mereu un motiv de bucurie: fii mulţumită că? *y nu* ai nevoie de cârje!

Pollyanna îi învaţă acest Joc al Fericirii pe vecinii ei şi de îndată luminează vieţile tuturor locuitorilor din acel orăşel. Până şi mătuşa cea urâcioasă învaţă să zâmbească şi este răsplătită cu un soţ minunat. Pollyanna trece printr-o scurtă criză de credinţă după ce este lovită de o maşină şi rămâne cu picioarele paralizate, după care spiritul ei se reface şi, la sfârşitul romanului, în mod miraculos, poate să meargă din nou. Vă puteţi da seama de ce filmul le-a făcut greaţă lui Pickford şi altor vedete de la Hollywood, printre care şi regizorul D.W. Griffith. El a numit filmul „cea mai

imorală poveste transpusă vreodată pe ecran" din cauza „falsei filosofii de palavre poleite cu aur".4

Dar nu erau palavre. Artă îndoielnică, da. Dar, ca ştiinţă, Jocul Fericirii nu era câtuşi de puţin rău.

Sporovăială veselă[19]

Dacă aveţi la îndemână un creion sau o tastatură, iată un exerciţiu de 20 de secunde pe care să-l încercaţi înainte de a citi următorul paragraf: faceţi rapid o listă de cuvinte care denumesc emoţii.

Dacă nu aţi căzut deja sub influenţa Pollyannei, lista voastră conţine probabil mai multe cuvinte care denumesc sentimente negative decât afecte pozitive. Studii efectuate în Chicago, México City5 şi în alte şase ţări europene au arătat că oamenii enumeră constant mai multe cuvinte precum *furios* ori *speriat* decât cuvinte precum *veseli* Cărturari care au studiat cu atenţie dicţionarele mai multor limbi au ajuns la o concluzie asemănătoare: există mult mai multe cuvinte care desemnează emoţii negative decât cuvinte care se referă la emoţii pozitive.7 Aceste predispoziţii negativiste ale limbii sunt intuitiv inteligibile, dat fiind ceea ce ştim despre puterea răului. Oamenii dau mai multă atenţie emoţiilor negative, aşa că există mai multe modalităţi de a le descrie. Dar care sunt cuvintele pe care oamenii le folosesc cel mai frecvent? De această dată, răspunsul nu este atât de intuitiv.

Cercetătorii au studiat problema începând din anii 1930, când guvernul federal căuta modalităţi de a crea locuri de muncă în timpul Marii Crize economice. Nişte oameni de ştiinţă şomeri au fost angajaţi să numere cuvintele din cărţi şi din alte publicaţii. A reieşit că *bine \ bun* apărea de cinci ori mai frecvent decât *rău*, iar *mai bine \mai bun* apărea de cinci ori mai frecvent decât *mai*

19 în original, happy talk, literal „flecăreală jovială". în esență, expresia se referă la un anumit stil lejer de prezentare a știrilor, care sunt precedate de un schimb de replici glumețe între prezentator și reporterul care relatează de la fața locului sau de o glumă a prezentatorului, cu scopul de a detensiona atmosfera și de a-i bine dispune pe telespectatori.

rău. Cuvintele *iubire* şi *dulce* se foloseau de şapte ori mai des decât *ură* şi *amar*. Invocarea fericirii depăşea numeric referirea la nefericire într-un copleşitor raport de 15 la 1. Cercetări ulterioare au efectuat studii la scară redusă în alte douăsprezece limbi şi au descoperit o predispoziţie pozitivă asemănătoare.8 După ce au examinat aceste probe, psihologii Jerry Boucher şi Charles E. Osgood au publicat în 1969 un articol intitulat „Ipoteza Pollyanna", în care sugerau că oamenii de pretutindeni tind să întrebuinţeze cuvinte pozitive „mai frecvent, mai divers şi mai lesnicios" decât cuvinte negative.9

„Conform ipotezei noastre, pollyannismul este un fenomen uman universal", au scris ei, dar abia în era Big Data ipoteza a putut fi testată cum trebuie. În 2012, o echipă de specialişti în matematică aplicată de la Universitatea din Vermont au publicat analiza celor mai des utilizate 5.000 de cuvinte din limba engleză, folosite în 300.000 de cântece, 2 milioane de articole din *New York Times*, 3 milioane de cărţi şi 800 de milioane de mesaje pe Twitter. În pofida sensibilităţii noastre înclinate spre negativitate, pollyannismul domina în toate mediile. Chiar şi în cântece, în care v-aţi aştepta să abunde lamentările amorezilor, raportul dintre cuvintele pozitive şi cele negative era de aproximativ 2 la 1. Raportul a crescut la aproape 3 la 1 în mesajele de pe Twitter şi s-a apropiat de 4 la 1 în cărţi şi în articolele din presă.10

Ulterior, matematicienii din Vermont au urmărit un şi mai mare volum de date la scară globală. Colaborând cu cercetătorii de la Mitre Corporation, au elaborat un algoritm informatic numit hedometru, 11 capabil să măsoare conţinutul emoţional al textelor scrise în zece limbi: cărţi, articole de presă, versuri de cântece, scenarii de filme şi seriale TV, website-uri şi postări pe mediile de socializare. Încă o dată, pollyannismul a dominat în fiecare mijloc de comunicare în masă şi în toate limbile. Chiar şi romane sumbre, precum *Moby Dick* sau *Crimă şi pedeapsă*, conţin în ansamblu mai multe cuvinte pozitive

decât negative (deşi secţiunile concluzive sunt categoric deprimante).12

Odată ce ipoteza Pollyanna a fost confirmată – şi ridicată la rangul de Principiu Pollyanna –, următoarea întrebare este de ce există acest fenomen. O explicaţie posibilă este simplul fapt că binele este mai comun decât răul, aşa că avem mai multe lucruri pozitive despre care să vorbim. S-a văzut că până şi ziarele, acei mari furnizori de veşti rele, s-au dovedit destul de pozitive în analiza hedometrică întrucât articolele deprimante din toată lumea au fost depăşite cantitativ de ştirile care relatau victorii sportive, realizări artistice, testamente filantropice, ceremonii inaugurale, nunţi şi premii. După cum notam mai devreme, studiile jurnalelor intime arată că oamenii au de regulă trei zile bune pentru fiecare zi rea, aşa că în viaţa lor sunt mai multe lucruri bune decât rele.

Dar studierea jurnalelor a arătat şi că zilele rele au un impact mai mare: dacă ziua de azi este rea, cresc şansele ca şi ziua de mâine să fie una rea, pe când o zi bună nu se continuă în ziua următoare.13 Alţi cercetători au descoperit că dacă cer subiecţilor să relateze evenimente bune şi rele din viaţa lor, vor petrece mai mult timp gândindu-se la cele rele, pe care le relatează mai pe larg.14 După cum o ştiu editorii de ştiri, oamenii acordă mai mult timp lecturii unor poveşti horror decât articolelor care te bine dispun. Prin urmare, simpla frecvenţă a evenimentelor bune nu explică pe deplin de ce folosim constant cuvinte pozitive. Având în vedere cât de multă atenţie suplimentară acordăm răului, se pare că altceva ne îndeamnă să vorbim jovial, conform speculaţiei lansate în 1969 de Boucher şi Osgood când au propus ipoteza Pollyanna.

— De ce majoritatea oamenilor de cele mai multe ori în mai toate locurile de pe faţa pământului vorbesc despre lucrurile bune din viaţă? s-au întrebat ei. Cu siguranţă, răspunsul se află dincolo de psiholingvistică *per* se în natura structurilor sociale şi în condiţiile în care se pot

menţine aceste structuri. Este greu de imaginat cum ar evita să se dezintegreze nişte grupuri umane ai căror membri caută şi vorbesc constant despre lucrurile hidoase din viaţă şi din vecinii lor.

Există unele beneficii sociale evidente ale accentuării aspectelor pozitive. Oamenilor le place să fie măguliţi, ceea ce necesită a spune lucruri drăguţe, şi indivizii care li se par joviali sunt consideraţi mai atrăgători. Modificând digital expresiile faciale ale unor fotografii, cercetătorii au constatat că prin adăugarea unui zâmbet pe o figură îi determină pe privitori să aprecieze că persoana este mai atrăgătoare, mai generoasă, mai sănătoasă şi mai agreabilă.15 Limbajul pozitiv aduce aceleaşi avantaje. În Capitolul 4 am remarcat că un critic se confruntă cu alegerea între a părea „sclipitor, dar feroce" dacă scrie o recenzie negativă şi a părea „greu de cap, dar amabil" dacă scrie o recenzie pozitivă. De obicei, a părea amabil este cea mai bună strategie socială, cel puţin pentru indivizii care nu sunt critici profesionişti.

Vorbirea pozitivă te face mai agreabil şi poate să ridice moralul celor care te ascultă, fie că vă adresaţi direct sau online. Urmărind popularitatea pe Twitter, cercetătorii au aflat că oamenii şi-au câştigat mai mulţi urmăritori postând mesaje pozitive decât negative.16 Un alt studiu a arătat că indivizii care folosesc Twitter tind să fie pozitivi sau negativi în postările lor în funcţie de mesajul pe care l-au văzut, dar erau mai dornici să adopte subiectele optimiste.17 În vreme ce textele negative atrag o mai mare atenţie imediată – acestea sunt retransmise mai rapid –, pe termen lung textele pozitive s-au dovedit mai populare şi au avut o răspândire mai largă. Ele au fost retransmise de două ori mai frecvent decât cele negative şi au primit de cinci ori mai multe aprecieri favorabile.18 Războaiele purtate pe Twitter, care atrag atât de mare atenţie în presă nu reprezintă norma. Unora le place să se încaiere online, îndeosebi clasa politică, un grup despre care vom discuta ceva mai încolo, dar majoritatea preferă

să accentueze aspectele pozitive.

Desigur, fiecare postare negativă are un impact mai mare decât una pozitivă, acesta fiind motivul pentru care încă poţi fi necăjit de unele site-uri. Dintre platformele majore, cea care este cel mai puţin probabil să te indispună este YouTube, asta dacă ne luăm după Societatea Regală Britanică de Sănătate Publică. Cercetătorii săi au comparat platformele de socializare efectuând o anchetă printre utilizatorii cei mai înfocaţi, adolescenţi şi tineri adulţi. Subiecţii au declarat o mulţime de sentimente pozitive şi doar puţine negative după ce au petrecut ceva timp pe YouTube, ceea ce este de înţeles dacă avem în vedere ce vizionau şi ce împărtăşeau între ei: foarte puţină politică şi puţine ştiri de altă natură, o mulţime de videoclipuri şi concerte, plus alte conţinuturi populare precum tutoriale video care te învaţă cum să faci diverse lucruri utile, scheciuri umoristice, reportaje motivaţionale şi videoclipuri de amatori (inclusiv toate acele animale adorabile).19 În ansamblu, timpul petrecut pe YouTube îi făcea să se simtă mai puţin anxioşi, deprimaţi ori singuri.20

Celelalte platforme de social-media au avut şi ele unele beneficii, lăsându-i pe utilizatori cu sentimente mai puternice de apartenenţă la comunitate şi întăriţi de sprijinul emoţional al prietenilor. Dar au existat şi unele aspecte negative, cauzate de presiunea exercitată de ceilalţi utilizatori ai acestor platforme. Fotografiile care prezintă pe Facebook, Snapchat şi Instagram viaţa minunată şi fizicul fabulos al altor oameni au stârnit un amestec de invidie şi teamă, cunoscut drept FOMO – *fear of missing out* [frica de-a nu rata ceva] –, dublat de anxietatea legată de aspectul propriului corp. Platforma care stârneşte cel mai mult anxietatea legată de imaginea corporală este Instagram, dintr-un motiv evident: Instagram a devenit platforma preferată de marketing a celebrităţilor şi a fotomodelelor care se umflă în pene cu trupurile lor sculpturale, care costă sume substanţiale, şi a

instructorilor de fitness ce postează fotografii de „fitspiration” ale unor indivizi care ai zice că locuiesc în sala de sport. Unii cercetători au relatat că aceste imagini îi determină pe oameni să fie nemulţumiţi de corpul lor, dar este important ca aceste rezultate să fie văzute în perspectivă.

Trebuie să privim cu prudenţă „efectul Fredric Wertham”, numit după un psihiatru din New York ale cărui cercetări îndoielnice au stârnit în anii 1950 o panică morală din pricina preferinţelor mediatice ale tineretului. Cartea lui, *Seducţia inocenţilor*, a fost rezumată în *Reader's Digest* prin acest titlu: „Benzile desenate – modele pentru delincvenţi”. Până la urmă, după audieri în Congres şi zeci de interdicţii locale, spaima de benzile desenate a fost demontată, dar cercetătorii şi jurnaliştii au continuat să-i repete greşeala. Ei s-au grăbit să tragă concluzia că tinerii sunt corupţi de noi calamităţi precum televiziunea, muzica rock, rap, jocurile video – şi acum mediile de socializare, care sunt acuzate de presupuse năpaste cum ar fi „depresia de Facebook” şi „invidia de Instagram”.21

Presa a relatat cu înverşunare studii care fac o legătură între utilizarea mediilor de socializare şi tulburări precum singurătate, anxietate şi depresie, dar multe dintre concluziile alarmante se bazează pe nişte corelaţii dubioase şi pe o serie de experimente problematice. Pe de altă parte, studii atente au produs rezultate mai reconfortante (şi mai rar publicate). Cercetătorii au arătat că, în realitate, utilizatorii de social-media au relaţii mai apropiate decât alţi utilizatori de Internet, 22 că mulţi dintre ei culeg beneficii psihologice23 şi că o relaţionare socială mai intensă nu duce neapărat la mai multă depresie24 ori la alte probleme psihice şi comportamentale.25 Unii utilizatori se simt realmente rău, dar ei tind să fie indivizi deja tulburaţi de un sentiment de insecuritate.26

Neîndoielnic, tinerii se confruntă online cu presiunea

celor de seama lor, cu ostilitatea şi ostracizarea, dar au avut mereu astfel de dificultăţi şi în lumea reală. După o trecere în revistă a cercetărilor privind social-media, psihologul Christopher Ferguson ajunge la concluzia că daunele suferite online au fost exagerate fără temei – şi că tinerii sunt în continuare afectaţi îndeosebi de amicii şi interacţiunile offline.27 Metaanaliza lui a studiilor privind insatisfacţia faţă de propriul corp constată că imaginile din mediile de socializare nu au niciun impact semnificativ asupra satisfacţiei bărbaţilor faţă de corpul lor şi au doar un impact minor asupra unor femei: cele care erau deja foarte preocupate de această chestiune.28

Concluzia de reţinut nu este să evităm mediile de socializare, ci să le folosim judicios. Cercetătorii care au analizat normele sociale din mediul online29 şi sentimentele utilizatorilor30 constată că majoritatea oamenilor consideră că au datoria să evite a-i insulta pe ceilalţi, prezentându-se „în mod pozitiv, dar cinstit”, aceasta fiind realmente o strategie câştigătoare. Persoanele care postează mai multe mesaje pozitive sunt considerate mai atrăgătoare, primesc în schimb o sporită susţinere socială şi, în consecinţă, se simt mai fericite, în vreme ce indivizii care postează mesaje deprimante primesc mai puţine încurajări şi pot sfârşi prin a se simţi şi mai puţin mulţumiţi.

y

Prin urmare, este avantajos să adopţi atitudinea Pollyannei când decizi ce postezi, pe cine urmăreşti şi ce site-uri să vizitezi. Dacă te simţi nesigur pe tine, e bine să petreci mai puţin timp privind fotografiile elaborat încadrate şi retuşate ale celebrităţilor şi fotomodelelor şi mai mult timp privind pozele spontane ale prietenilor şi ale celor din familie. (Iar dacă unii prieteni continuă să posteze fotografii din vacanţele lor care induc senzaţia de FOMO, fii mulţumit că ai posibilitatea să nu-i mai urmăreşti.) Ca să rămâi pozitiv, urmăreşte oamenii care degajă optimism şi politeţe în loc de scandal sau vitriol – şi

există o mulţime de asemenea excursionişti pe mediile de socializare.

Vechiul dicton din mass-media „Dacă sângele ţâşneşte, audienţa creşte”[20] nu se aplică în mediile de socializare. Există o mare diferenţă între ceea ce citesc oamenii şi ceea ce împărtăşesc altora. Când cercetătorii de la Universitatea din Pennsylvania au analizat lista cu articolele din *New York Times* care au fost cel mai frecvent transmise mai departe prin e-mail într-un interval de şase luni, au constatat că era mai puţin probabil să fie expediate altora articolele negative în comparaţie cu cele pozitive. Oamenii nu s-au putut abţine să citească despre scandaluri şi împuşcături, care erau cel mai adesea în capul listei articolelor cu cel mai mare număr de vizualizări, dar au preferat să transmită altora articole vesele („Cu ochii mari de uimire nou-veniţii se îndrăgostesc de City”) sau care inspirau uimire şi admiraţie, precum o nouă teorie despre structura universului.31

Această disparitate dintre subiectele care ne atrag atenţia şi cele despre care discutăm a fost explorată de câţiva specialişti în neuroştiinţe într-un experiment care a măsurat circulaţia ideilor în societate. Prin scanarea creierului unor oameni care au receptat nişte idei noi, cercetătorii au putut să observe care idei li s-au părut subiecţilor cele mai incitante: cele care au activat regiunile cerebrale asociate cu codificarea şi recuperarea amintirilor. Însă mai târziu altele au fost ideile care au generat cele mai frecvente conversaţii. Ideile considerate a fi de maxim interes au fost acelea care activau o regiune cerebrală diferită, asociată cu cogniţia socială – descifrarea gândurilor celorlalţi. Când au decis ce idei să comunice altora subiecţii, s-au concentrat nu asupra lucrurilor care i-au incitat cel mai mult pe ei, ci asupra

20 în original, If it bleeds, it leads', literal, „Dacă lasă sânge, conduce“ [în topul știrilor]. în altă traducere posibilă, „Dacă sângerează, atenția captează“.

celor mai interesante pentru ceilalţi.32

Oamenii discută, bineînţeles, şi despre veştile rele, dar şi atunci cad în pollyanism. Analizând peste o sută de miliarde de mesaje pe Twitter din toată lumea, echipa care a creat hedometrul a arătat că utilizatorii aplicaţiei devin mai negativişti în urma unor atacuri teroriste şi a altor veşti rele, după care survine un recul, şi chiar în cele mai proaste zile mesajele de pe Twitter conţin mai multe cuvinte pozitive decât negative.

— În vreme ce programele de ştiri sunt pline de poveşti sinistre şi pe Twitter circulă mesaje groaznice, tindem să nu discutăm la nesfârşit despre ele, spune Peter Sheridan Dodds, unul dintre liderii echipei de la Universitatea din Vermont care a creat hedometrul. Limba este marea noastră tehnologie socială, pe care o folosim ca să ne ajute să trecem cu bine de perioadele dificile. Limba poate să codifice comportamente şi gânduri de care nu suntem conştienţi şi se pare că o predispoziţie spre pozitivitate este unul dintre ele.33

Această predispoziţie de pozitivitate provine din straturi mai adânci decât limba. Nu este doar o faţadă veselă pe care o afişăm în contact cu ceilalţi. Psihologii au descoperit înclinaţii de pozitivitate şi în modul în care ne amintim trecutul şi vedem prezentul – manifestări interne ale Principiului Pollyanna. Folosim nostalgia trecutului ca pe un mijloc de a ne simţi mai bine astăzi. Răul ne va afecta întotdeauna mai puternic decât binele, dar am dezvoltat versiuni conştiente şi inconştiente ale Jocului Fericirii ca să-i atenuăm impactul.

Pollyanna interioară în cea mai mare parte din secolul trecut psihologii au descoperit motive de nefericire – şi de pesimism – în ceea ce priveşte viitorul. Manualele de psihologie au dedicat emoţiilor neplăcute un spaţiu de două ori mai cuprinzător decât cel rezervat emoţiilor plăcute şi aceeaşi înclinaţie negativistă s-a văzut şi în publicaţiile ştiinţifice. Psihologii au accentuat impacturile rele ale evenimentelor: nevrozele incurabile cauzate de

unele amintiri din copilărie, efectele persistente ale stresului posttraumatic, efectele debilitante ale îmbătrânirii, frica de moarte care se presupune că ne bântuie pe toţi.34 în cel mai bun caz suntem blocaţi să alergăm în gol pe o „bandă rulantă hedonistă”, deoarece nici măcar evenimentele favorabile nu ne pot înveseli permanent, fenomen ilustrat într-un celebru studiu din 1978, efectuat asupra câştigătorilor la loterie. La început câştigul la loterie stârneşte bucurie, dar această stare se stinge. Întrebaţi cum s-au simţit la un an după marea lovitură, s-a văzut că aceşti câştigători ai potului celui mare nu erau mai fericiţi decât vecinii lor, nici mai optimişti în privinţa viitorului. De fapt, nu erau mai fericiţi decât un alt grup de oameni paralizaţi în urma unor accidente grave, o descoperire ce părea să arate că suntem blocaţi pe aparatul de alergare pe loc indiferent de ceea ce ni se întâmplă.35

Banda rulantă hedonistă a devenit o temă principală în manualele de psihologie, iar studiul câştigătorilor la loterie a devenit un subiect favorit al jurnaliştilor. Ei îl citează ca pe o dovadă care confirmă credinţa populară în „blestemul loteriei”, care a fost născocită când un mare câştigător a sfârşit prin a fi părăsit de soţie, deprimat, sărac lipit sau mort. Dar acel unic studiu nu era nici pe departe concludent. Au fost interogaţi numai 22 de câştigători la loterie din Illinois şi studiul nu a măsurat, efectiv, modul în care marele pot le-a afectat fericirea. A înregistrat doar sentimentele lor într-un anumit moment, de regulă la un an după marele câştig, şi le-a comparat cu stările de spirit ale vecinilor. Cercetătorii înşişi au recunoscut aceste limite şi au recomandat cercetări ulterioare, având ca obiectiv să înregistreze sentimentele câştigătorilor înainte şi după ce au câştigat la loterie.

Acele cercetări s-au efectuat în cele din urmă, fiind publicate în două studii care i-au vizat pe câştigătorii la loterie din Marea Britanie. Bunăstarea psihică a unora dintre ei s-a înrăutăţit uşor în anul imediat următor

marelui câştig şi unii dintre ei au avut tendinţa să bea şi să fumeze ceva mai mult în acel prim an în care s-au adaptat norocului care dăduse peste ei. Dar acele efecte s-au atenuat curând, şi după doi ani câştigătorii se simţeau considerabil mai bine sub aspect psihologic decât înainte de câştigarea potului cel mare.36 Atât despre blestemul loteriei. Banii au cumpărat într-adevăr fericirea, ceea ce este o veste bună pentru aceia dintre noi care nu au câştigat la loterie, deoarece înseamnă că nu suntem neapărat imobilizaţi pe o bandă rulantă hedonistă. Numai că trebuie să găsim alte modalităţi de a ne înveseli, şi există tot mai multe dovezi că o putem face apelând la Pollyanna noastră interioară.

Cercetătorii revizuiesc concepţia tradiţională despre traumele psihologice, care s-a conturat după ce combatanţii din Primul Război Mondial au fost diagnosticaţi cu o tulburare inedită, aşa-numitul „şoc de bombardament”. Numit mai târziu „sindrom post-Vietnam”, fenomenul a primit în cele din urmă denumirea mai generală de *tulburare de stres posttraumatic* (PTSD).[21] Tulburarea era foarte reală – încă o manifestare a efectului negativităţii. Spre deosebire de evenimentele bune, unele întâmplări rele îi afectează pe oameni decenii sau întreaga viaţă. Când un eveniment nefericit are efecte permanente, precum un accident în urma căruia persoana este incapabilă să-şi folosească mâinile sau picioarele, poate să reducă definitiv nivelul de fericire al unui individ. (Această descoperire a reprezentat o altă lovitură dată teoriei benzii rulante hedoniste.)

Ulterior, începând cu anii 1990, psihologii au mai observat şi altceva. În vreme ce mulţi oameni – cel puţin jumătate din populaţie, conform unor estimări – au suferit un eveniment traumatic în diverse momente din vieţile lor, majoritatea nu au manifestat simptome de stres posttraumatic. Patru din cinci victime ale unor traume *nu* au suferit ulterior de PTSD. Şi, pe termen lung, de regulă

21 PTSD, acronim pentru post-traumatic stress disorder.

psihicul lor s-a întărit. În loc să rămână cu cicatrice permanente, au cunoscut o *evoluţieposttraumatică* (PTG),[22] expresie propusă de psihologii Richard Tedeschi şi Lawrence Calhoun. PTG nu este nici pe departe atât de bine cunoscută ca PTSD (binele nu este niciodată o ştire demnă de atenţia care i se acordă răului), dar este mult mai frecventă. Studiile au constatat că peste 60% (uneori 90%) dintre victimelor traumelor parcurg un proces de evoluţie posttraumatică, inclusiv persoane care iniţial au prezentat simptome de PTSD.37

Această evoluţie nu este un rezultat al traumei, care este inerent rea şi produce consecinţe dăunătoare. Nici măcar autoarea romanului *Pollyanna* nu şi-a putut imagina o latură luminoasă a paraliziei care s-a abătut asupra eroinei sale. „Dacă nu pot să merg, cum aş putea să mă mai bucur vreodată de CEVA?”, întreabă disperată Pollyanna. Dar nu peste mult timp, pe măsură ce oamenii din oraş se strâng acasă la mătuşa ei ca să-i spună cum le-a transformat viaţa, Pollyanna este gata să-şi reia jocul. Reflectând asupra binelui pe care l-a făcut, radiază de fericire şi spune: „Mă pot bucura cel puţin de faptul că AM AVUT cândva picioare”. Oricât de greţoase i s-au părut lui Mary Pickford reacţiile ei, ele concordă cu lista de manifestări pe care o folosesc în prezent psihologii ca să urmărească evoluţia posttraumatică: o sporită preţuire a vieţii, relaţii mai profunde cu ceilalţi, noi perspective şi priorităţi, o mai mare putere sufletească. Progresul nu provine din traumă, ci din modul în care oamenii reacţionează faţă de ea, devenind mai buni, mai puternici şi mai conştienţi de bucuriile vieţii.

Ei atenuează predispoziţia negativistă cu ajutorul unor tehnici de apărare accesibile oricui. Chiar dacă un eveniment rău declanşează o reacţie imediată mai puternică decât un eveniment bun, în mod tipic emoţiile negative se sting mai rapid decât cele pozitive. Această „predispoziţie de atenuare a afectelor” nu este universală –

22 PTG, acronim pentru post-traumatic growth.

la indivizii depresivi emoţiile negative durează mai mult –, dar a fost observată deseori în experimentele care urmăresc dinamica sentimentelor. Pentru început, participanţii intră în laborator şi descriu sentimentele lor legate de evenimentele recente, după care se reîntorc şi îşi amintesc aceleaşi evenimente. Până la reluarea experimentului sentimentele lor şi-au pierdut din intensitate, dar cele negative s-au diminuat mai mult decât cele pozitive, îndeosebi în cazul subiecţilor care şi-au petrecut mai mult timp discutând cu alţii despre evenimentele neplăcute.38 După cum notam în Capitolul 1, efectul negativităţii deformează cel mai tăios judecata celor care se simt personal ameninţaţi. Nu sunt la fel de înclinaţi să aibă reacţii disproporţionate când se întâmplă ceva rău altora. Prin urmare, cu cât discuţi mai mult cu alţii despre problemele tale, cu atât capeţi o perspectivă mai largă, aptă să îţi diminueze anxietăţile.

Fie că primiţi sau nu ajutor din afară, în creier există mecanisme de atenuare a împunsăturii veninoase a răului. Mai devreme am discutat două dintre ele: „iluziile pozitive” ale femeilor bolnave de cancer la sân (care nutresc speranţe nerealist de optimiste, dar, cu toate acestea, utile) şi tendinţa partenerilor din cuplurile cu o căsnicie fericită de a-şi inhiba facultăţile critice când îşi evaluează soţul sau soţia. Oamenii îşi fac, de asemenea, iluzii pozitive despre trecut. Cercetătorii se amuză spunând că privim retrospectiv purtând ochelari cu lentile roz, motiv pentru care oamenii mai vârstnici par să aibă mai puţine amintiri dureroase decât tinerii. Este ilogic – pare evident că în viaţa unuia care a trăit mai mult s-au petrecut mai multe lucruri rele –, dar fenomenul a fost observat de nenumărate ori. De exemplu, când părinţii unor bebeluşi sau ai unor ţânci care abia merg de-a buşilea sunt întrebaţi dacă au regretat vreodată că au copii, mulţi se vor grăbi să răspundă afirmativ. Dar când aceeaşi întrebare le este pusă unor părinţi ai căror copii au ajuns la maturitate, este mai probabil să dea un răspuns negativ:

nu, nu au regretat nici măcar o clipă.

Ce s-a întâmplat cu amintirile legate de schimbarea scutecelor la ora 3 şi de accesele de furie ale ţâncilor? Acele momente neplăcute sunt „Uitate, dar nu dispărute”, ca să citǎm titlul unui studiu care a testat cum se păstrează în memorie amintirile despre propria persoană, fie acestea pozitive sau negative. Subiecţii puteau să recunoască la fel de bine chestiunile jenante şi pe cele vrednice de laudă când erau ajutaţi cu nişte indicii. Dar dacă li s-a cerut să îşi amintească numai lucrurile din mintea lor, fără să primească niciun indiciu, nu au reuşit să stoarcă din memorie tot atât de multe lucruri dezagreabile. Acestea din urmă se găseau încă în memoria lor, dar erau ascunse în unghere mai puţin accesibile. Puteau fi readuse la suprafaţă – şi alte studii au arătat că este mai probabil ca amintirile involuntare, care par să răsară în minte de niciunde, să fie negative. Dar când facem un efort conştient să regândim trecutul, ne punem acei ochelari cu lentile roz.39

Pasionaţii de sport păstrează amintiri mult mai vii din anul în care echipa lor favorită a câştigat campionatul decât din mult mai numeroşii ani în care echipa nu l-a câştigat. Amintirile neplăcute se estompează cu timpul, dar suporterii retrăiesc la nesfârşit victoriile în mintea şi în conversaţiile lor. Cei care joacă la loterie au aceeaşi tendinţă, după cum a remarcat una dintre colegele noastre care a petrecut un timp alături de ei stând la coadă la agenţiile de vânzare a biletelor. Le făcea mare plăcere să-i povestească despre câştigurile lor din trecut. Când i-a întrebat politicos despre pierderile din trecut, au schimbat rapid subiectul, revenind la situaţiile în care au câştigat.

Cei care pariază frecvent trebuie să fie adepţi fermi ai Jocului Fericirii, deoarece efectul negativităţii face ca obiceiul lor să fie foarte greu de apărat. La urma urmei, pierderile au un impact mai mare decât câştigurile, şi majoritatea pariorilor pierd mai mult decât câştigă. Ce-i face să meargă mai departe? Un răspuns s-a desprins

dintr-un experiment în care pariori sportivi experimentaţi au pariat pe meciurile de fotbal [american] din duminica următoare. După ce s-au jucat meciurile, jucătorii şi-au încasat pariurile şi cercetătorii le-au cerut să le explice ce a mers bine şi ce nu. După trei săptămâni, au fost rugaţi să-şi amintească meciurile pe care au pariat şi dacă au existat nişte faze deosebit de importante în fiecare meci. V-aţi putea aştepta să insiste asupra meciurilor pe care au pariat corect, măcar ca să îşi dea aere şi să-şi impresioneze ascultătorii cu perspicacitatea lor, dar a reieşit că au adoptat o formă ceva mai complexă de pollyannism.

Ei şi-au concentrat atenţia asupra pariurilor „aproape câştigate” – pe care au crezut că le vor câştiga fiindcă au ales corect echipa mai bună, doar ca să vadă că au pierdut din cauza unui accident minor, precum o decizie greşită a unui arbitru sau o pasă greşită. Petrec mai mult timp vorbind despre acele pariuri pierdute şi fazele de joc ratate decât despre predicţiile lor corecte. Era metoda lor de a recalcula în favoarea lor raportul dintre câştiguri şi pierderi. Dacă echipa favorită câştiga, automat ar fi considerat că victoria este o dovadă a priceperii lor de pariori şi nu s-ar mai fi gândit mult la ea, chiar dacă echipa a jucat slab şi a câştigat graţie unor stângăcii accidentale ale echipei adverse. Dar dacă echipa lor a pierdut la un scor strâns, atunci se concentrează asupra unor asemenea mici defecţiuni pentru a se convinge pe ei înşişi că pariul lor fusese corect. Şi dacă li s-ar fi oferit o şansă de a paria pe o rejucare a meciului dintre acele două echipe, ar alege încă o dată aceeaşi echipă, chiar dacă a pierdut prima oară. În loc să înveţe din greşelile lor, motivul pentru care a evoluat predispoziţia negativistă, ar învinge această predispoziţie şi ar repeta pariul.40

Când vorbim despre pariuri şi jocuri de noroc, nici Pollyanna însăşi nu ar recomanda să se joace Jocul Fericirii. Ochelarii roz pot să ne orbească în mod periculos. Dar, când nu sunt în joc bani şi nu trebuie extrasă nicio

învăţătură esenţială, ochelarii pot fi foarte utili. Am remarcat în Capitolul 3 că anxietăţile sociale pot fi atenuate dacă oamenii se obişnuiesc să se concentreze când intră într-o încăpere asupra chipurilor prietenoase şi nu asupra celor ostile. Este o tehnică pe care oamenii o deprind natural pe măsură ce înaintează în vârstă. Experimente care au urmărit mişcarea ochilor au arătat că, în comparaţie cu cei mai tineri, este mai probabil ca persoanele mai vârstnice să-şi îndrepte privirea spre feţele zâmbitoare şi să ocolească feţele încruntate sau furioase. Când li se arată o figură pe care este întipărită o expresie de surpriză, cei mai tineri tind să presupună că persoana a fost surprinsă de ceva rău, în vreme ce este mai probabil ca persoanele în vârstă să interpreteze surpriza ca expresie a unei tresăriri de veselie.

Acest „efect de pozitivitate”, după cum îl numesc cercetătorii, a fost observat la persoanele vârstnice în zeci de studii care au testat ce fel de cuvinte, imagini şi relatări atrag atenţia şi se fixează în memoria oamenilor. În comparaţie cu adulţii tineri, este mai probabil ca oamenii trecuţi de 60 de ani să îşi amintească fotografiile unor bebeluşi zâmbitori decât cele în care apar nişte maşini făcute praf. Scanarea creierului arată că regiunile lor cerebrale care coordonează emoţiile reacţionează mai puţin faţă de imaginile negative comparativ cu cele pozitive. Când sunt criticaţi, oamenii mai vârstnici se supără mai puţin decât cei mai tineri. În comparaţie cu indivizii mai tineri, când decid ce maşină să cumpere, ce medic ori spital să aleagă sau ce dar să ia cu ei acasă după un experiment de laborator, privesc mai atent părţile pozitive ale fiecărei alegeri şi sunt mai puţin atenţi la părţile negative. După ce au ales, sunt mai satisfăcuţi de decizia lor decât sunt tinerii.41

Pollyannismul lor lăuntric a ieşit clar la iveală într-un experiment de scanare cerebrală din Germania, care a constat într-un joc video cu şapte casete închise. Toate casetele conţineau bani de aur, afară de una, în care se

afla un drăcuşor antipatic. Jucătorii urmau să deschidă casetele una câte una, păstrând aurul găsit în ele şi puteau să continue cât doreau, dar pierdeau tot dacă deschideau caseta în care se afla drăcuşorul. În mod tipic, au deschis câteva casete, după care au ales să nu rişte şi s-au retras din joc, păstrând aurul câştigat, după care cercetătorii le-au arătat unde se ascundea drăcuşorul – şi câţi bani ar mai fi putut să câştige dacă ar fi jucat ceva mai mult.

Ce efect a avut această oportunitate ratată? Cercetătorii au analizat trei grupuri de jucători: oameni în vârstă care fuseseră diagnosticaţi cu depresie, bătrâni sănătoşi mintal şi tineri sănătoşi mintal. A rezultat că tinerii, a căror vârstă medie era de 25 de ani, au reacţionat în mod asemănător cu grupul bătrânilor depresivi, a căror vârstă medie era de 66 de ani. Gândul banilor pierduţi a declanşat o foarte intensă activitate în regiunile cerebrale asociate cu regretul şi, în plus, a afectat modul în care au jucat runda următoare. Atât tinerii sănătoşi, cât şi vârstnicii depresivi aveau să îşi asume riscuri mai mari – şi mai prosteşti.

Numai bătrânii sănătoşi au fost capabili să evite regretul, după cum au demonstrat atât scanările cerebrale, cât şi felul în care au jucat ulterior. Concentrându-se asupra banilor câştigaţi în loc să se lamenteze că nu au câştigat mai mult, au fost mai fericiţi şi au câştigat mai mulţi bani jucând tot mai abil. Concluzia cercetătorilor germani, conduşi de Stefanie Brassen, expertă în neuroştiinţe, a fost că „detaşarea de regrete reflectă un factor decisiv de rezistenţă pentru sănătatea emoţională la vârste avansate”.42

Desigur, persoanele în vârstă au mai multe motive de regret decât tinerii. Trebuie să îndure zilnic mai multe dureri şi suferinţe fizice. Au avut parte de mai multe dezamăgiri. Unul dintre noi a văzut odată un bătrân newyorkez care, stând pe o bancă de pe Broadway, îşi rezuma viaţa într-o frază tristă: „Am făcut *toate* greşelile posibile în industria de confecţii”. Atunci acea frază părea

o prevestire rea – ne aşteaptă pe toţi la bătrâneţe acea jalnică tristeţe? –, dar este acum o uşurare faptul că numeroase dovezi arată că acel bătrân nu este un caz tipic. Prin regretele sale, semăna mai degrabă cu un ins de 25 de anidecât cu alţi oameni de vârsta lui. Majoritatea oamenilor depăşesc dezamăgirile şi au parte de mai multe bucurii pe măsură ce îmbătrânesc, şi ştim acest lucru nu doar din numeroasele experimente de laborator care demonstrează efectul pozitivităţii.

Cea mai convingătoare dovadă a pollyannismului specific bătrâneţii – şi încă o lovitură pe care o primeşte teoria benzii rulante hedoniste – provine din anchetele efectuate în toată lumea, în care li s-a cerut oamenilor să evalueze gradul lor de fericire şi de satisfacţie faţă de viaţa lor. De nenumărate ori cercetătorii au constatat că fericirea scade la vârsta mijlocie, după care începe să crească. De regulă, atinge nivelul cel mai scăzut în jurul vârstei de 50 de ani, după care continuă să crească în deceniile următoare, în aşa fel încât oamenii trecuţi de 60 de ani sunt mai fericiţi decât erau când abia trecuseră de 20 de ani şi au rămas mai fericiţi după ce au trecut de 70 şi de 80 de ani. Această curbă U a fericirii, după cum este cunoscută datorită formei sale, a fost observată în zeci de ţări şi a fost confirmată urmărind fericirea oamenilor de-a lungul mai multor decenii.43

Curba pare să fie cel mai pronunţată în ţările dezvoltate, unde oamenii tind să fie mai înstăriţi pe măsură ce îmbătrânesc, dar fenomenul nu se explică doar prin faptul că au mai mulţi bani. Şi când cercetătorii iau în calcul veniturile şi alţi factori (precum statusul profesional şi nivelul de educaţie) constată că satisfacţia oamenilor faţă de viaţa lor creste odată cu vârsta. Alte >)»

dovezi ale acestui model ne oferă tendinţele din ţările europene în ceea ce priveşte utilizarea medicamentelor antidepresive, care atinge nivelul maxim înainte de 50 de ani, după care scade la vârste mai înaintate. Oamenii pot să devină morocănoşi spre sfârşitul vieţii, când suferă de

boli şi dizabilităţi grave, dar până atunci găsesc în general că vârsta de aur îşi merită numele.44

Acest tipar a fost observat chiar şi la suratele noastre antropoide. A reieşit dintr-un studiu internaţional efectuat pe cinci sute de cimpanzei şi urangutani din grădini zoologice şi din parcuri naturale. Când îngrijitorii lor au fost întrebaţi cât de pozitivă era dispoziţia generală a animalelor şi câtă plăcere le făceau interacţiunile sociale, a reieşit că primatele mai bătrâne (cele trecute de 40 şi de 50 de ani) aveau scoruri mai mari decât cele de vârstă mijlocie. Primatele mai vârstnice nu erau atât de predispuse la negativitate, probabil din aceleaşi cauze evolutive care au acţionat şi în istoria omenirii. Animalele mai bătrâne nu trebuie să înveţe atât de multe lucruri ca suratele lor mai tinere, astfel încât nu trebuie să acorde atât de mare atenţie greşelilor pe care le fac.45

Ele pot să culeagă şi unele beneficii legate de sănătate, deoarece emoţiile negative şi stresul slăbesc sistemul imunitar. Experimentatorii au descoperit că bătrânii cu sisteme imunitare mai rezistente tind, de asemenea, să îşi amintească mai pregnant imaginile pozitive. Aceste descoperiri întăresc teoria conform căreia efectul pozitivităţii este o adaptare evolutivă: pe măsură ce sistemul imunitar slăbeşte odată cu vârsta, există procese automate care ne fac să fim mai bine dispuşi. Bărbaţii bătrâni produc mai puţin ţestosteron, ceea ce îi face mai puţin agresivi şi mai miloşi, în vreme ce femeile în vârstă produc mai puţin estrogen, ceea ce le face mai puţin anxioase şi mai încrezătoare în ele însele. Aceste modificări hormonale, precum şi alteschimbări suferite de creier odată cu vârsta ne pot ajuta să ne explicăm de ce oamenii în vârstă reuşesc mai bine să îşi regleze emoţiile negative.46

Dar pollyannismul lor se bazează, de asemenea, şi pe alegerile lor conştiente. Efectul pozitivităţii se diminuează în studiile efectuate asupra unor bătrâni cu probleme cognitive, precum Alzheimer, precum şi în experimentele

care creează dificultăţi de concentrare. Când experimentatorii le cer subiecţilor să urmărească în acelaşi timp o succesiune de sunete în timp ce privesc nişte imagini, bătrânii nu reuşesc mai bine decât tinerii să îşi amintească imaginile vesele cu căţei şi bebeluşi.47

Pozitivitatea lor nu este pe deplin automată. Este nevoie de efort mintal, fie că privesc o fotografie într-un laborator sau îşi păstrează o privire însorită în viaţa lor de zi cu zi, în pofida greutăţilor bătrâneţii. Ei joacă în mod deliberat Jocul Fericirii, şi unele dintre strategiile lor pot să fie aplicate la orice vârstă.

Jocurile Fericirii

La 40 de ani, Constantine Sedikides s-a trezit asediat de mai multe ori pe săptămână de un bizar sentiment nou.48 Abia se mutase de la Universitatea din North Carolina în Anglia ca să predea psihologia socială la Universitatea din Southampton, unde era constant lovit în valuri de nostalgia după casa lui din America. De mai multe ori pe săptămână începea subit să se gândească la vechii lui prieteni din Chapel Hill. Îşi amintea grătarele de miel şi cinele de Ziua Recunoştinţei petrecute cu ei, aroma tare a cafelei de acasă, mireasma dulce a aerului umed din weekendurile cu meciuri de fotbal. Intensitatea amintirilor l-a surprins. Într-o zi, în timp ce lua prânzul cu un coleg de la facultatea din Southampton, a pomenit cât de bine se simţea după aceste izbucniri de nostalgie.

— Nu cred un cuvânt din ceea ce-mi spui, i-a răspuns colegul, specialist în psihologie clinică. Nu îţi trăieşti viaţa reînviind trecutul. Este un semn clinic de neadaptare.

L-a bombardat pe Sedikides cu întrebări de diagnostic. Era deprimat? Apatic? îşi pierduse apetitul sexual?

Sedikides insista că totul e bine, dar colegul său a rămas convins că nostalgia era o sursă de necazuri, idee care avea o susţinere solidă în literatura psihologică. Nostalgia îşi păstrase o proastă reputaţie de când termenul fusese inventat de autorul elveţian al unei

dizertaţii medicale din secolul al XVII-lea, identificând „o boală neurologică a cărei cauză este în esenţă demonică”.

Johannes Hofer, student la medicină, a combinat cuvintele greceşti *nostos* (întoarcere acasă) şi *algos* (durere) ca să descrie dorul de casă observat la mercenarii elveţieni care luptau în străinătate.49 Fenomenul era considerat atât de debilitant încât ofiţerii elveţienii au interzis sub ameninţarea pedepsei capitale să se mai audă cântecele montane de muls vacile, despre care se credea că au declanşat boala. Medicii militari au emis teoria că elveţienii erau deosebit de sensibili deoarece timpanele şi neuronii lor suferiseră tinereţe daune produse de sunetul neîncetat al tălăngilor purtate de vaci? u dar, în scurt timp, doctorii au identificat ciudatele simptome şi în alte ţări. Nostalgia a fost clasificată ca o formă de „melancolie” şi a fost identificată în secolul al XIX-lea şi în veacul XX ca o „psihoză a imigranţilor”, ca o „manifestare regresivă” şi ca o „tulburare mintală represiv-compulsivă”.51

Dar Sedikides nu se simţea melancolic sau reprimat, cu atât mai puţin psihotic. Era cunoscut în cercul psihosociologilor pentru râsul său contagios şi pentru firea lui jucăuşă. Născut în Grecia, a eliminat prima literă din numele său de familie, Tsedikides, pentru a face posibil ca numele lui să se citească la fel în ambele sensuri. (S-a gândit să completeze efectul palindromic schimbându-şi prenumele în Bob, dar a renunţat după ce a ajuns la concluzia că nu arată ca unul pe nume Bob Sedikides.) S-a bucurat de timpul petrecut în North Carolina, unde a studiat modul în care oamenii filtrează informaţiile ca să-şi îmbunătăţească propria imagine, dar nu tânjea să se întoarcă acolo. Erupţiile nostalgice îl făceau să-şi vadă viaţa într-o lumină mai favorabilă şi îi dădeau un plus de energie cu care să abordeze munca de la Southampton. După ce a luat notă de scepticismul colegului său în timpul prânzului din acea zi din 1999, a început să studieze nostalgia şi a sfârşit prin a fi pionierul unui domeniu care a ajuns să implice zeci de cercetători din ştiinţele sociale.

Au inventat un verb, *a nostalgiza*, ca să distingă această tânjire sentimentală după trecut de simpla depănate de amintiri şi l-au indus în experimente de laborator punând subiecţii să asculte hituri muzicale din tinereţe. Au folosit un chestionar ca să măsoare nivelurile de nostalgie din toată lumea. Majoritatea subiecţilor au declarat că au nostalgii cel puţin o dată pe săptămână şi mulţi dintre ei chiar de trei sau patru ori. Fie că locuiesc în Anglia sau în China, oamenii tind să facă acest lucru mai frecvent în zilele friguroase52, şi experimentele au arătat că, dacă se lasă pradă nostalgiei într-o încăpere friguroasă, efectiv, se încălzesc.53 O fac, de asemenea, mai des când li se întâmplă ceva rău ori când se simt la pământ – şi le ridică moralul, după cum s-a demonstrat în repetate rânduri atât în laborator, cât şi în viaţa de zi cu zi a oamenilor.54

După două decenii de cercetări, nostalgia nu mai este ceea ce obişnuia să fie. Departe de a fi o patologie, s-a constatat că este capabilă să contracareze singurătatea şi anxietatea.55 Cuplurile cuprinse mai frecvent de nostalgie au relaţii mai bune. Inducerea nostalgiei îi inspiră pe oameni să scrie mai creativ şi să acţioneze mai generos (o descoperire care nu-i va surprinde pe vânătorii de subvenţii pentru colegii, care aţâţă aceste sentimente organizând reuniuni ale foştilor absolvenţi). Nostalgia ne motivează să finalizăm sarcinile, să biruim adversităţile şi să ne străduim a ne atinge scopurile.56 Când sunt îndemnaţi de cercetători să se lase câteva minute cuprinşi de nostalgie înainte de a-şi începe ziua de muncă, subiecţii suportă mai uşor factorii de stres de la serviciu (precum un şef brutal sau nedrept).57 Pentru că ne lărgeşte perspectiva, nostalgia ne dă senzaţia că viaţa noastră este mai plină de sens.58 Lui Sedikides îi place să citeze un personaj din *Mr. Sammlers Planet*, romanul lui Saul Bellow, care îşi explică duioşia cu care priveşte spre trecut: „Orice om are nevoie de amintirile sale. Acestea ţin dincolo de uşă lupul insignifianţei”. 59

Nostalgia nu este o emoţie pur pozitivă. Este dulce-amară, pigmentată cu o senzaţie de pierdere, dar, în ultimă instanţă, este profitabilă. Odiseu, primul nostalgic din literatură, duce zi de zi dorul familiei lui din Ithaca, dar amintirile îi dădeau energia necesară pentru a birui obstacolele care-i stăteau în cale în timp ce se întorcea acasă.60 Când cercetătorii au analizat sistematic articolele din revista *Nostalgia* (da, există o revistă dedicată acestui subiect), au constatat că emoţiile pozitive erau mult mai numeroase decât cele negative şi un fericit dezechilibru asemănător a reieşit din istorisirile adunate în timpul experimentelor efectuate în diverse ţări. Oamenii de pretutindeni păstrează amintiri dragi legate de vacanţe, nunţi, picnicuri şi excursii.61

— O amintire nostalgică tipică, spune Sedikides, va începe cu o problemă pe care o rezolvi cu ajutorul altcuiva. De exemplu: *Merg la o reuniune de familie şi unchiul Harry se apropie şi îmi spune*: *„Tina, te-ai îngrăşat?" Pe urmă vine spre mine tuşa Martha, care îmi spune*: *„Ah, Tina, nu-i da atenţie unchiului Harry. Ştii cum e el. Hai să bei un pahar cu mine". Ne-am simţit apoi minunat vorbind despre familia noastră*. Povestea începe rău din pricina lipsei de tact a unchiului Harry, dar se sfârşeşte bine. Nostalgia te face să te simţi mai legat de alţi oameni şi îţi dă o senzaţie de continuitate cu trecutul tău, astfel încât te simţi mai fericit şi trăieşti un sentiment mai intens că viaţa ta are un sens.

Stări nostalgice au oameni de toate vârstele, chiar şi copii de 7 ani, cărora le place să reînvie amintirile agreabile ale unor aniversări şi vacanţe. Dar nivelul variază în funcţie de vârstă. Nostalgia se diminuează în floarea vârstei şi se intensifică iar la bătrâneţe – aceeaşi curbă în formă de U pe care am descoperit-o în reprezentarea grafică a dinamicii fericirii de-a lungul vieţii, şi nu este o coincidenţă. Sedikides şi colegii lui au descoperit o corelaţie directă: cu cât adulţii petrec mai mult timp reflectând nostalgic asupra trecutului, cu atât

sunt mai mulţumiţi de prezent şi cu atât privesc viitorul cu mai mult optimism. Pe măsură ce îmbătrânesc, oamenii devin mai fericiţi învăţând să culeagă mai bine beneficiile nostalgiei. Aceste rezultate l-au inspirat pe Sedikides să se lase el însuşi mai des cotropit de nostalgie şi i-ar plăcea să vadă că fac acelaşi lucru oameni de toate vârstele.62

Este una dintre strategiile promiţătoare care au apărut de când psihologii au început să compenseze secolul în care profesia lor a fost influenţată de predispoziţia negativistă. În ultimele două decenii, de când Martin Seligman a lansat mişcarea psihologiei pozitive, aceştia s-au axat mai puţin pe ceea ce merge prost şi mai mult pe modul în care oamenii învinq dificultăţile. Ce conferă victimelor unor traume energia de a ieşi întărite din încercările prin care au trecut? De ce declară oamenii în vârstă că se simt mai bine chiar dacă starea lor corporală este mai precară? 63 Unii cercetători au emis ipoteza că efectul pozitivităţii la vârste avansate era o consecinţă a declinului cognitiv – creierul îmbătrânit evită informaţiile negative deoarece procesarea lor este mai dificilă –, dar această teorie nu a rezistat. Oamenii vârstnici se pot concentra asupra aspectelor negative când trebuie să ia decizii importante şi, în experimente, iau astfel de decizii la fel de bine ca şi cei tineri.

Ei nu sunt nişte Pollyanne prostuţe. Nu ignoră problemele şi nu îngroapă sentimentele negative, dar nu se lasă copleşiţi de rău. Găsesc foloase în situaţiile dificile, aşa cum victimele traumelor găsesc noi puteri. Ştiu mai bine să trateze emoţiile complexe, aşa cum nostalgicii se pot simţi fericiţi chiar dacă visează cu ochii deschişi bucurii trecute, care nu se mai pot repeta. Ei se concentrează nu asupra celor pe care le-au pierdut, ci asupra amintirilor plăcute pe care le-au păstrat. Dau mai puţină atenţie frecuşurilor din viaţa de zi cu zi şi mai multă atenţie micilor plăceri.

Odată cu experienţa vine şi înţelepciunea, iar odată cu vârsta se deschide o nouă perspectivă. Una dintre

principalele explicaţii ale efectului pozitivităţii bătrânilor este modificarea orizontului lor temporal: având mai puţin timp de trăit, ei se concentrează mai mult pe bucuria prezentului şi mai puţin pe eforturile îndreptate în direcţia realizării unor obiective pe termen lung. Ei dedică mai mult timp prietenilor apropiaţi şi rudelor şi au mai puţin timp pentru cocktailuri şi întâlniri pe nevăzute. Evită puterea răului exersând „selectivitateasocio-emo ţională", după cum numeşte Laura Carstensen această explicaţie a efectului pozitivităţii. În mod obişnuit, oamenii mai tineri se concentrează mai mult asupra viitorului fiindcă au mai mulţi ani de trăit, dar şi ei sunt capabili să-şi modifice perspectiva. Când sunt stimulaţi să se concentreze asupra prezentului, fie în timpul unor experimente, fie când li se reaminteşte fragilitatea vieţii, manifestă acelaşi efect al pozitivităţii specific persoanelor mai vârstnice – şi se bucură de aceleaşi beneficii.64

În romanul *Pollyanna o* adolescentă îi învăţa pe toţi Jocul Fericirii, dar, în realitate, tinerii trebuie să-l înveţe de la cei mai vârstnici. Nu-l vor juca niciodată la fel de bine, fiindcă trebuie să acorde mai multă atenţie răului. La început de carieră şi în căutarea iubirii, tinerii trebuie să înveţe din propriile greşeli şi să-şi lărgească orizontul – trebuie să meargă la cocktailuri şi la întâlniri pe nevăzute. La vârsta mijlocie oamenii trebuie să înfrunte dificultăţile emoţionale şi financiare ale creşterii copiilor şi ale îngrijirii părinţilor în vârstă. Sunt mai stresaţi pentru că există mai multe surse de stres în viaţa lor.

Însă oricine, tânăr, matur sau bătrân, poate juca mai bine Jocul Fericirii. Nimeni nu este fixat fără scăpare pe o bandă rulantă hedonistă, care îi limitează fericirea. Iată câteva strategii specifice, extrase din cercetările recente de psihologie pozitivă:

Schimbă firul narativ. Soldaţii răniţi şi victimele accidentelor realizează evoluţia posttraumatică rescriind istoria vieţii lor. Ei văd rana suferită nu ca pe o nenorocire care le-a sfărâmat planurile, ci ca pe un impuls care i-a

proiectat într-o nouă direcţie. Exact aceeaşi tehnică se poate folosi în cazul oricărui eveniment negativ din viaţă. Pierderea unui job poate fi considerată nu un eşec sau un sfârşit de carieră, ci un impuls către o carieră mai promiţătoare. Experimentele efectuate pe victimele unor traume şi pe alţi oameni au demonstrat importante beneficii de care au parte cei care dedică 15 minute zilnic „scrierii expresive”. Aceasta înseamnă să scrii despre problemele tale şi despre sentimentele pe care ţi le stârnesc. Exerciţiul te forţează să înfrunţi răul din viaţa ta şi te ajută să îl depăşeşti ocupându-te de el.65

Împărtăşeşte celorlalţi veştile tale bune. Dintre toate aforismele lui Mark Twain, cel care primeşte cel mai solid suport empiric este un strop de înţelepciune emis de personajul care dă titlul romanului *Pudd nhead Wilson*: „Jalea îşi poate purta singură de grijă, dar ca să ai parte de întreaga valoare a unei bucurii trebuie să ai pe cineva cu care să o împărţi”. 66 Este posibil ca psihologii să aibă obiecţii faţă de prima parte, întrucât există un oarecare beneficiu adus de împărtăşirea durerii sufleteşti, dar au descoperit fără excepţie beneficii mult mai mari aduse de împărtăşirea bucuriei.67 Termenul folosit de ei este *capitalizare*. Psihologii Shelly Gable şi Harry Reis au studiat efectele sale analizând jurnale zilnice şi urmărind în laborator indivizi care vorbeau despre lucrurile bune care li se întâmplaseră. Când cineva reacţionează cu entuziasm auzind veştile tale bune, te simţi mai fericit şi triumful pare şi mai important. Te ajută să savurezi momentul – şi, după cum a constatat Sedikides cercetând studenţi şi absolvenţi de facultate, cu cât savurezi mai intens o experienţă acum, cu atât este mai probabil să te bucuri în viitor de amintirea ei nostalgică.68

Bucură-te (sau cel puţin mimează bucuria) când auzi veştile bune ale altcuiva. Este nevoie de doi inşi pentru capitalizarea veştilor bune. Dacă ascultătorul rămâne tăcut în loc să reacţioneze cu entuziasm, nimeni nu are de câştigat, iar cel care vorbeşte poate sfârşi prin a se

dezumfla. Cercetătorii au arătat că una dintre căile cele mai rapide de a întări relaţia dintr-un cuplu este antrenarea partenerilor să îşi sărbătorească reciproc victoriile din fiecare zi. Tehnica este suficient de simplă: asculţi cu atenţie veştile bune, afişezi un zâmbet şi răspunzi cât poţi de energic („Oho, ce grozav!”) şi continui să ceri mai multe detalii. În acest fel victoria pare mai importantă, iar cel care a repurtat-o se simte nu doar mai fericit, ci şi mai apropiat de partener, mai încrezător şi mai generos.69 Este un câştig reciproc, care confirmă un alt aforism literar, al cărui autor este poetul John Milton: „Cu cât binele este comunicat mai intens, cu atât devine mai abundent”. 70

Enumeră motivele tale de mulţumire. Cultivarea unei „atitudini recunoscătoare” reprezintă una dintre cele mai eficiente strategii identificate de mişcarea psihologiei pozitive. S-a stabilit că are legătură cu mai puţină anxietate şi depresie, o sănătate mai bună şi o satisfacţie mai mare pe termen lung a propriei vieţi. Când sunt stimulaţi să îşi facă socoteala motivelor de a fi fericiţi, oamenii devin mai puţin agresivi dacă sunt provocaţi şi se comportă mai blând cu ceilalţi, inclusiv cu partenerii lor erotici. Adorm noaptea mai repede, dorm mai mult şi se trezesc mai proaspeţi.71 Oamenii mai vârstnici o fac în mod natural mai bine decât tinerii, însă oricine poate folosi tehnica testată de cercetători: scrie o listă de cinci lucruri pentru care eşti recunoscător. Poate fi un anumit eveniment concret din timpul zilei ori ceva general, precum „prieteni minunaţi”. Un jurnal zilnic este ideal, dar experimentele arată că apar beneficii dacă o faci doar o dată pe săptămână.72 O altă strategie confirmată este „vizita de recunoştinţă”: scrie un răvaş de 300 de cuvinte cuiva care ţi-a schimbat viaţa în bine, enumerând motive concrete de mulţumire, apoi fă o vizită acelei persoane şi citeşte scrisoarea cu glas tare. În experimente, oamenii care au făcut astfel de vizite au fost pe urmă mai fericiţi şi mai puţin deprimaţi timp de o lună (iar cei care au ascultat

scrisoarea trebuie să se fi simţit şi ei mai bine).73 Dacă totul ţi se pare prea mult, poţi să încerci o dată pe an un exerciţiu de recunoştinţă care durează două minute şi nu vă costă mai mult decât o faţă de masă. La masa de Crăciun împarte mesenilor markere şi cere fiecăruia să scrie pe faţa de masă ceva pentru care este recunoscător. Nu avem date despre eficienţa acestei strategii, dar avem dovezi anecdotice (de la masa noastră de Ziua Recunoştinţei) că înveseleşte cina. Efectele sunt şi mai puternice cu fiecare cină de Crăciun la care refolosiţi fata de masă şi te bine dispun şi în restul anului.

Fă-ţi timp să fii nostalgic – şi adună mai multe amintiri plăcute. Pe lângă faptul că se bucură de amintirile sale, Sedikides promovează „nostalgia anticipativă", creând astăzi momente care vor prilejui gânduri plăcute mâine. Beneficiile unor evenimente precum petrecerile aniversare şi excursiile de weekend se păstrează mult timp după consumarea lor. Când companiile îşi fac calcule să finanţeze o petrecere de vacanţă, Sedekides sugerează să aibă în vedere o descoperire dintr-unul dintre studiile lui: cu cât sunt mai nostalgice amintirile angajaţilor rămase după evenimentele organizate de companie, cu atât este mai puţin probabil ca ei să-şi caute alte joburi. În viaţa proprie, când se întâlneşte cu prietenii, cu membrii de familie şi cu colegii, Sedikides aplică acest motto: „Fă evenimentul memorabil".

Preţuieşte trecutul, dar nu face comparaţii. Nostalgia nu este de folos când compară trecutul cu prezentul, pentru a induce sentimentul jalnic de „A fost odată". Este capcana descrisă în cântecul „Suite: Judy Blue Eyes", când Stephen Stills cântă „Nu lăsa trecutul să ne aducă aminte ce suntem acum". 74 Psihologii numesc fenomenul „autodiscontinuitate", o senzaţie de pierdere şi dezrădăcinare, legată de boli fizice şi mintale. E mai bine să foloseşti trecutul ca să înţelegi ce a însemnat viaţa ta, să vezi amintirile ca pe nişte bunuri de preţ şi nu ca pe nişte motive de a-ţi aminti ceea ce ai ratat.

Când Pollyanna zace în pat paralizată şi spune că se bucură fiindcă odinioară a putut să meargă, veselia ei pare incredibilă – pollyannismul în cel mai rău sens al cuvântului –, dar, în esenţă, strategia ei este raţională. Este aceeaşi strategie pe care o aplică un personaj mult mai credibil la sfârşitul unui film mult mai bun, *Casablanca*. Când îşi ia rămas-bun pe pistă de la Ingrid Bergman, Humphrey Bogart se bizuie nu pe ceea ce a pierdut, ci pe ceea ce îi rămâne şi nu i se poate răpi niciodată. „Vom avea întotdeauna Parisul”, spune el – şi are dreptate.75

Capitolul 9

Criza Crizei

Ascensiunea răului

Fie că primiţi veştile rele din prezent ori reflectaţi asupra viitorului omenirii, vă sugerăm să porniţi de la trei presupoziţii:

1. Lumea va părea întotdeauna că este în criză.
2. Criza nu este niciodată atât de rea pe cât pare.
3. Soluţia poate înrăutăţi cu uşurinţă situaţia.

Evident, există unele probleme reale care se cer rezolvate. Dar suntem convinşi că problema cea mai gravă dintre toate, cel mai mare obstacol în drumul spre libertate şi prosperitate, este exploatarea predispoziţiei negativiste a oamenilor de negustorii crizei[23]. Stârnind fără încetare frica, profeţii Judecăţii de Apoi au deformat profund viziunea publicului despre prezent şi viitor. Exagerând pericole minore sau inexistente ca să provoace reacţii de panică, generează mai multe probleme decât rezolvă.

Rezultatul este ceea ce noi numim *Crisis Crisis* – „Criza Crizei” –, deşi nu încercăm să speriem pe nimeni, anunţând un pericol nou-nouţ care ameninţă supravieţuirea omenirii. Bombardamentul modern cu negativitate este azi deosebit de intens şi de rapid din cauza alarmiştilor pe care îi vedem zi şi noapte pe ecrane, dar oamenii au fost de multă vreme sensibili faţă de

23 In original, crisismongers.

negustorii crizei. În 1918, mult înainte de ştirile transmise prin cablu şi de pe internet, H.L. Mencken descria discursul public drept „o luptă între nebuni” şi cu fineţe diagnostica problema fundamentală a vieţii politice şi a politicilor publice.

„Unicul scop al politicii practice”, scria Mencken, „este menţinerea populaţiei în stare de alarmă (şi, în consecinţă, vociferând să fie condusă spre condiţii de siguranţă) ameninţând lumea cu o serie nesfârşită de gogoriţe, majoritatea imaginare”. 1

Gogoriţele concrete variază în funcţie de ideologie, dar politicienii din tot spectrul vieţii politice exploatează aceleaşi predispoziţii cognitive elementare. Fie că răspândesc zvonuri alarmiste despre terorişti, imigranţi, noi tehnologii sau catastrofe ambientale, sunt de acord că lucrurile se îndreaptă spre iad din cauza unui pericol fără precedent. Tânjesc să restaureze gloria de odinioară, când cetăţenii erau plini de virtute, naţiunea era plină de măreţie şi Pământul era intact. Intuitiv, viziunea lor sumbră despre o lume în declin este justificată fiindcă reacţionăm disproporţionat faţă de evenimentele negative care au loc în prezent (forţa obişnuită a răului), în vreme ce privim istoria printr-un filtru diferit. După cum menţionam în Capitolul 8, avem tendinţa să vedem propriul trecut prin ochelari cu lentile roz şi avem o similară predispoziţie de pozitivitate când privim retrospectiv ceea ce s-a petrecut în restul lumii.

Suntem păcăliţi de ceea ce psihologul Carey Morewedge numeşte efectul magazinului de discuri: memoria noastră seamănă cu un magazin în care se găsesc o largă varietate de piese muzicale actuale, dar numai cele mai mari hituri din trecut. Experimentele lui arată că oamenii tind să evalueze divertismentul din zilele noastre prin comparaţie cu ceea ce au apreciat la superlativ în tinereţe. Dacă evaluaţi starea muzicii actuale comparând un cântec ales la întâmplare din cele transmise astăzi la radio cu piesele cele mai reuşite ale trupelor Nirvāṇa sau

Pearl Jam, veţi vedea că deplângeţi declinul faţă de epoca de aur a muzicii din anii 1990. Dar anii nouăzeci nu au părut mereu o epocă de aur. Oamenii nu ascultau doar Nirvāṇa, ci şi „Achy Breaky Heart” şi „Im too Sexy”[24] – comparând acele cântece cu epoca de aur a trupelor Beatles şi Rolling Stones. La fel, când îi comparăm pe liderii din zilele noastre cu Lincoln şi cu Churchill sau ciorovăielile politice din prezent cu măreţele realizări din manualele de istorie, ni se impune sentimentul că cele mai glorioase zile ale naţiunii au apus.2

Această eroare a Epocii de Aur i-a amăgit pe oameni mii de ani. Este forma rea de nostalgie asupra căreia am avertizat în capitolul precedent: a vedea în trecut o epocă mai bună, care nu mai poate fi retrăită niciodată. Eroarea a fost explicit enunţată prima oară în secolul al VIII-lea î.Hr. de Hesiod, un poet şi fermier grec care a fost numit primul economist din istorie.3 Aidoma prevestitorilor de dezastre din zilele noastre el a deplâns pericolele noii tehnologii. A explicat că odinioară oamenii „trăiau în belşug şi pace, bucurându-se de multe lucruri bune, bogaţi în turme şi iubiţi de binecuvântaţii zei”. Însă după ce Prometeu i-a furat lui Zeus focul, zeii au pedepsit această inovaţie tehnologică, năpustind asupra omenirii năpastele din cutia Pandorei. Vârsta de Aur a fost urmată de epocile decadente ale vârstei de argint şi ale celei de bronz, încheindu-se cu actuala vârstă de fier, în care „oamenii nu-şi află nicicând odihnă, apăsaţi de trudă şi tristeţe”. Curând, va fi şi mai rău: „Zeus va distruge această rasă de oameni muritori”. 4

Necrologul lui Hesiod privind Grecia era puţin prematur, dacă ne gândim că el a scris cu secole înainte de Partenon şi de Epoca lui Pericle. Dar el are meritul de a fi fost mai realist decât profeţii moderni ai Apocalipsei. Pe grecii din vremea lui chiar îi aştepta o mulţime de

24 Achy Breaky Heart - primul mare hit al cântăreţului de country Billy Ray Cyrus, lansat în 1992; Pm too Sexy - primul mare hit al duetului britanic Right Said Fred, lansat în 1991.

nenorociri în viitor: urmau să fie cuceriţi de invadatori, decimaţi de molime şi foamete, majoritatea populaţiei trăind în sărăcie şi sclavie perpetuă. Aceasta a fost soarta oamenilor de pretutindeni până la industrializare. Omenirea a fost constant ameninţată de cei Patru Călăreţi ai Apocalipsei: Moartea, Foamea, Războiul, Molima. Jumătate dintre copii mureau înainte să împlinească 5 ani. O rană sau o infecţie minoră puteau fi fatale. Pierderea unei recolte putea să însemne moartea de inaniţie.

Practic, toţi erau săraci. Singurele modalităţi de a face avere erau să-i jefuieşti pe ceilalţi ori să-i sileşti să muncească pentru tine. Şerbii erau sortiţi pe viaţă să-i hrănească pe stăpânii lor. Sclavia era o tradiţie acceptată pe toate continentele locuite.5 Progresul tehnologic era lent şi sporadic, supus toanelor conducătorilor, care înăbuşeau invenţiile şi ereziile de natură să ameninţe statu-quo-ul. împăraţii din Roma antică, aidoma celor din Persia, India şi China, ocroteau o elită educată, dar nu-şi împărţeau avuţia şi cunoştinţele cu prostimea. Progresele tehnologice din China, printre care primul ceas mecanic şi metode mult perfecţionate de extracţie şi topire a fierului, au fost suprimate de mandarinii temători de schimbare.6 Standardul de viaţă al maselor a rămas în esenţă neschimbat până când în Europa şi-a făcut apariţia un set de idei şi instituţii revoluţionare. Prăbuşirea Imperiului Roman a lăsat continentul descentralizat, divizat în feude independente, în care învăţaţi, inventatori şi comercianţi puteau să facă schimb de cunoştinţe şi să inoveze fără ingerinţe imperiale. Evul Mediu, cândva greşit etichetat ca „Ev întunecat” de nostalgicii splendorilor trândave ale Romei, a fost, în realitate, „una dintre marile epoci inovatoare ale umanităţii”, după cum o caracteriza istoricul francez Jean Gimpel.7 El o numeşte prima revoluţie industrială. În vreme ce economia romană s-a bazat pe munca sclavilor, inginerii medievali au captat forţele naturii construind în toată Europa baraje şi mori de apă eficiente. Morile de vânt au proliferat şi au fost folosite

pentru asanarea regiunilor de coastă din Ţările de Jos. „Barbarii” germani au găsit formula unui oţel mult îmbunătăţit. Vikingii au făcut progrese majore în construcţia de corăbii şi navigaţie. Au fost produse ceasuri mecanice şi lentile. Productivitatea agricolă a crescut datorită rotaţiei culturilor şi a inventării grapei şi a unui nou plug greu, astfel încât individul mediu era mai bine hrănit şi mai sănătos decât pe vremea romanilor.

Mănăstirile medievale au promovat cercetarea şi antreprenoriatul, producând şi vânzând produse în mare măsură aşa cum o fac astăzi corporaţiile moderne, abaţii fiind directori executivi. Negustorii şi bancherii din oraşele-state aflate în nordul Italiei au initiat o revoluţie comercială, un schimb internaţional de bunuri şi de idei care a aprins scânteia Renaşterii. Când oraşele-state italiene au căzut sub domnia monarhilor străini, neguţătorii şi artiştii s-au mutat în Ţările de Jos. Apoi, după ce activitatea lor a fost îngrădită de cârmuitorii habsburgi, capitalul antreprenorial s-a mutat în Anglia, unde puterea monarhului era limitată de lege, şi acolo savanţii, inginerii şi capitaliştii au colaborat pentru iniţierea Revoluţiei Industriale.8

Aceasta a fost cu adevărat prima Epocă de Aur: Marea îmbogăţire, după cum a supranumit economista Deirdre McCloskey uimitoarea explozie de prosperitate şi de expansiune a libertăţii din secolele al XIX-lea şi XX. După ce a stagnat timp de milenii, venitul mediu *per capita* a crescut de zece ori în numai două secole. Revoluţia Industrială a făcut posibilă vasta creaţie de bunăstare fără cuceriri sau înrobire.9 Filosofii şi teologii recunoscuseră de mult imoralitatea sclaviei, dar mişcarea de abolire a ei a luat avânt când au existat maşini capabile să facă munca sclavilor. Au fost comercializate pentru mase noi tehnologii, care au uşurat poverile tuturor şi au transformat plebea într-o clasă burgheză, având forţa de a pretinde noi drepturi şi libertăţi universale. După două secole, majoritatea oamenilor trăiesc în ţări democratice,

care continuă să fie din ce în ce mai prospere.10

Cei Patru Călăreţi [ai Apocalipsei] nu au fost nicicând mai puţin ameninţători. Moartea a fost dejucată de cel mai mare miracol din istoria speciei umane: dublarea speranţei de viaţă de la Revoluţia Industrială încoace. Războiul încă face ravagii în unele ţări, dar, după cum a documentat Steven Pinker, trăim în ceea ce este probabil cea mai paşnică perioadă istorică.11 Niciodată în epocile anterioare individul mediu nu s-a confruntat cu o atât de mică ameninţare de a muri în război sau din cauza altor forme de violentă. Motivaţia războiului viitor s-a diminuat fiindcă nu mai există un imperativ de a smulge ţărilor învecinate bogăţii sau terenuri cultivabile. În pofida creşterii populaţiei, terenurile agrare din America de Nord şi din Europa fac din nou loc pădurilor şi păşunilor deoarece fermierii pot să hrănească mai mulţi oameni cultivând suprafeţe mai restrânse, iar această tendinţă este proiectată şi în restul lumii.12

Foametea şi epidemiile afectează mai puţini oameni decât oricând. În secolul trecut se estima că doar jumătate din populaţia lumii era hrănită adecvat; 13 în prezent, au cu ce se hrăni 90% dintre locuitorii planetei.14 (în multe părţi ale lumii cea mai mare problemă nutriţională este în prezent obezitatea.) După 1950 s-au făcut atât de mari progrese globale în combaterea bolilor încât speranţa de viaţă din ţările sărace a crescut cu aproape 30 de ani – cea mai rapidă creştere din istorie.15 Ratele de alfabetizare şi educaţie au crescut în toată lumea16 şi oamenii se bucură de un timp liber fără precedent. La mijlocul secolului al XIX-lea, bărbatul tipic din Britania muncea peste 60 de ore pe săptămână, fără concediu anual, de la 10 ani până când murea după ce trecea de 50 de ani. În prezent, muncitorii beneficiază în decursul vieţii lor de un timp liber de trei ori mai lung: un cadou de 200.000 de ore suplimentare de timp liber.17

Aproape toţi parametrii măsurabili ai bunăstării umane s-au ameliorat, 18 cu o singură excepţie: speranţa.

Cu cât suntem mai bogaţi şi mai sănătoşi cu atât mai sumbră este viziunea noastră despre lume. În anchetele internaţionale, oamenii cei mai bogaţi sunt şi cei mai pesimişti – şi, de asemenea, şi cei mai neinformaţi. Majoritatea respondenţilor din ţări în curs de dezvoltare precum Nigeria şi Indonezia ştiu că toate condiţiile de trai s-au îmbunătăţit în toată lumea şi se aşteaptă la alte progrese în anii care vin. Dar majoritatea respondenţilor din ţările bogate nu le împărtăşesc optimismul fiindcă nu îşi dau seama câte progrese s-au înfăptuit.19

În ultimele două decenii, rata mortalităţii infantile din ţările în curs de dezvoltare s-a redus la jumătate20 şi rata globală a sărăciei s-a redus cu două treimi, 21 dar majoritatea nord-americanilor şi a europenilor cred că aceste rate au rămas constante ori s-au înrăutăţit. Când sunt întrebaţi dacă lumea se îndreaptă spre o stare mai bună sau mai rea ori dacă lucrurile stagnează, mai puţin de 10% spun că lumea evoluează în direcţia cea bună. O copleşitoare majoritate sunt convinşi că starea lumii se înrăutăţeşte.22

Am scăpat de cei Patru Călăreţi, dar creierul nostru e încă guvernat de predispoziţia negativistă. Reacţionăm conform unui vechi proverb: *Nimic de mâncare, o problemă*. *Multă mâncare, multe probleme*. Descoperim probleme în Lumea întâi a ţărilor bogate şi ne frământă riscuri îndepărtate, începem să vedem probleme chiar şi când acestea nu există, o înclinaţie frumos demonstrată în 2018 de psihosociologul Daniel Gilbert şi colegii săi.

Cercetătorii le-au arătat subiecţilor o serie de puncte colorate şi le-au cerut să decidă dacă fiecare dintre ele era albastru sau nu. Pe măsură ce seria de puncte a început să se deruleze, prevalenţa punctelor albastre s-a diminuat, dar subiecţii erau hotărâţi să vadă mereu acelaşi număr, aşa că au început să clasifice greşit punctele violet în categoria celor albastre. Acelaşi lucru s-a întâmplat când oamenilor le-a fost arătată o serie de chipuri şi li s-a cerut să identifice figurile cu expresii ameninţătoare. Pe măsură

ce s-a diminuat prevalenţa feţelor ameninţătoare subiecţii au compensat clasificând figurile neutre drept feţe ostile. Într-un test final subiecţilor li s-a cerut să evalueze o serie de teme propuse pentru studii ştiinţifice – unele evident etice, altele ambigue şi unele clar nonetice – şi să le respingă pe cele nonetice. Încă o dată, pe măsură ce prevalenţa propunerilor nonetice s-a diminuat, subiecţii au compensat prin respingerea mai multor propuneri ambigue.

Aceste greşeli au fost comise şi când subiecţii au fost explicit avertizaţi înainte de începerea experimentului că prevalenţa obiectelor ţintă avea să se reducă şi chiar dacă au primit instrucţiunea concretă de „a fi consecvenţi”, primind şi bonusuri băneşti pentru acurateţe. Odată ce au început să caute anomalii, au continuat să le vadă şi când anomaliile începuseră să dispară. Întrucât creierul nostru este predispus să identifice anomaliile rele mai rapid decât pe cele bune, continuăm să ne imaginăm noi probleme chiar dacă viaţa este din ce în ce mai bună. După cum remarca Gilbert, „când lumea se îndreaptă, o criticăm tot mai aspru, ceea ce ne poate face să tragem concluzia greşită că lumea nu s-a ameliorat câtuşi de puţin. Se pare că progresul tinde să se ascundă sub o mască”. 23

Această „schimbare indusă a conceptului de prevalenţă”, după cum o numeşte Gilbert, ne ajută să explicăm o tendinţă pe care am observat-o în discursul public. Pe măsură ce speranţa de viaţă creşte, în timp ce ameninţările tradiţionale ale vieţii fiecăruia se diminuează, petrecem tot mai mult timp făcându-ne griji legate de nişte pericole ipotetice care pândesc omenirea. Strămoşii noştri aveau motive întemeiate să se teamă de o moarte timpurie, dar, în general, nu le păsa de faptul că piereau şi toţi ceilalţi. Noi luăm longevitatea noastră ca pe un fapt de la sine înţeles, dar ne imaginăm că terorismul, armele nucleare ori modificările climatice reprezintă o „ameninţare existenţială” a civilizaţiei sau a vieţii pe Pământ. Pare să existe o lege inversată a spaimei: cu cât

pericolul este mai îndepărtat, cu atât avertismentele sunt mai apocaliptice. Securitatea şi prosperitatea noastră ne dau mai mult timp să ne facem griji şi conturează mai multe lucruri de care să ne temem – şi mai mulţi negustori de frică pregătiţi să exploateze aceste sentimente.

Negustorii râului

Lumea modernă va fi mereu în criză deoarece bogăţia şi libertatea de care se bucură au creat industria crizei. În era agrară societatea îşi putea permite să susţină doar puţini intelectuali, de regulă îndatoraţi protectorilor regali, care nu primeau bucuroşi criticile îndreptate împotriva politicii lor şi care, neîndoielnic, nu erau dispuşi să plătească pe nimeni ca să alarmeze publicul. În fruntea profeţilor Judecăţii de Apoi erau preoţii, având priceperea de a se ataşa crizelor spirituale. Ei avertizau că va veni Ziua Judecăţii divine ori ziua judecăţii personale care îi aştepta pe păcătoşi (criza iadului). Însă după Revoluţia Industrială, pe măsură ce democraţia şi educaţia s-au răspândit în Europa, a apărut o nouă clasă de prevestitori apocaliptici, înarmaţi cu grafice, teorii şi tiparniţe.

Ei au proliferat într-o industrie de jurnalişti, politicieni şi o tot mai largă reţea de „experţi” din mediul academic, grupuri de lucru, corporaţii şi grupuri nonprofit. Când ceva nu merge bine sau pare că merge rău, ei proclamă apariţia unui pericol fără precedent. Nu au răbdare să analizeze tendinţele pe termen lung şi nu cred câtuşi de puţin că oamenii ar putea să dispună deja de instrumentele rezolvării problemei. Catastrofa nu poate fi evitată fără îndrumarea experţilor.

Se folosesc de evenimentele în desfăşurare ca să aţâţe vechi emoţii, precum xenofobia, cândva esenţială pentru supravieţuirea strămoşilor, începând cu Ur şi Ierihon până în vremea Renaşterii, oraşele aveau un motiv temeinic să se înconjoare cu ziduri: ca să ţină dincolo de ele armatele străine, care constituiau o ameninţare continuă. Pericolul nu mai există în America de Nord, dar politicienii xenofobi încă pot stârni entuziasm pentru ideea

unui zid la graniţa de Sud a Americii. Statele Unite au fost superputerea militară a lumii şaptezeci de ani, o perioadă remarcabil de paşnică, dar experţii au fost mereu alarmaţi de un „decalaj al rachetelor”, de „o fereastră de vulnerabilitate” sau de alte presupuse ameninţări faţă de existenţa naţiunii. A existat un scurt hiatus al crizei la începutul anilor 1990, când Uniunea Sovietică s-a destrămat şi a fost de acord să distrugă trei sferturi din arsenalul ei nuclear. Însă chiar în absenţa unui rival militar credibil, experţii americani au găsit cu iscusinţă noi motive de alarmă. Ţări mici, precum Iran sau Irak, au devenit brusc uriaşe pericole, iar terorismul a fost promovat ca o criză permanentă după atacurile din 11 septembrie 2001. Pericolul terorist era un fleac în comparaţie cu Uniunea Sovietică, dar, cu toate acestea, bugetul pentru apărare şi securitate naţională a crescut.24

Când nu ne umplu de nelinişti vrăjmaşii din afară, negustorii crizei pot oricând să găsească duşmani înăuntru, adeseori scoţând în evidenţă membrii unui grup nepopular. Predispoziţia noastră negativistă are implicaţii nefaste pentru una dintre cele mai preţuite idei din ştiinţele sociale americane: „ipoteza contactului”, ideea că prejudecăţile care aţâţă animozităţile intergrupale pot fi învinse foarte simplu punând grupurile în contact reciproc. Cercetătorii din ştiinţele sociale au presupus cât se poate de raţional că, de vreme ce prejudecăţile împotriva grupurilor din afară rezultă din ignoranţă, pot fi depăşite odată ce oamenii ajung să-i cunoască pe outsider! Dar, când au testat ipoteza studiind comunităţile de mare diversitate etnică, cercetătorii au ajuns la rezultate pe de-a-ntregul opuse. Existau niveluri mai accentuate de prejudecăţi în cartierele în care locuiau alături diferite grupuri.

O explicaţie s-a conturat într-o serie de studii recente din America şi din Australia. Conform predicţiei deduse din ipoteza contactului, albii care aveau cele mai pozitive interacţiuni cu minorităţile – negri, musulmani şi aborigeni

australieni – au avut mai puţine prejudecăţi. Dar, în vreme ce majoritatea contactelor dintre albi şi minoritari erau pozitive, judecata oamenilor era strâmbată de puterea răului. Fiecare experienţă individuală negativă avea un impact atât de mare încât efectul general era negativ: cu cât aveai mai multe contacte cu minoritarii, cu atât creştea probabilitatea de-a fi orbit de prejudecăţi. Dacă, să zicem, erai un american sau australian nativ care locuia peste drum de un magazin al unei familii de emigranţi, aveai, probabil, numeroase contacte pozitive când cumpărai ceva de la acel magazin. Dar dacă odată nu ţi se dădea restul corect sau dacă adolescenţii din familia respectivă făceau gălăgie pe trotuar, acel singular contact negativ lua proporţii pentru tine – fiind genul de bârfe negative pe care le-ai schimba cu alţi locuitori din cartier.25

Cu siguranţă, acele descoperiri nu reprezintă un argument în favoarea cartierelor segregate. Alte studii au arătat că prejudecăţile pot fi învinse când există suficiente interacţiuni plăcute care să cântărească mai greu decât cele negative. Lecţia care se desprinde este că oamenii din orice cartier trebuie să-şi amintească şi să compenseze puterea răului. Aceeaşi lecţie se aplică de câte ori emitem judecăţi despre membrii oricărui grup de outsider! îndeosebi când avem de-a face cu un grup stigmatizat de majoritate. Din cauza predispoziţiei negativiste suntem înclinaţi să generalizăm pripit orice act ofensator într-o aversiune faţă de întregul grup – şi să căutăm apoi şi mai mulţi agresori. Instinctul vânătorii de vrăjitoare este uşor de aţâţat.26

Istoricii şi sociologii au explicat frecvent panicile morale ca forme aberante de comportament, atribuite tulburărilor sociale şi perioadelor de criză economică, dar, în realitate, ele survin deopotrivă în perioade bune şi rele. În a sa istorie a iluziilor populare, *The United States of Paranoia*, *Jesse* Walker documentează o neîntreruptă serie de panici morale şi de teorii conspiraţioniste, care nu sunt perpetuate numai de grupuri marginale. Cu regularitate

sunt adoptate de majoritate şi sunt îndreptate împotriva minorităţilor. Clericii şi jurnaliştii reprezentanţi ai culturii dominante au spus poveşti cumplite despre demonicii metodişti şi quakeri din secolul al XVIII-lea, apoi despre un mai puţin demonicii catolici şi mormoni în secolul al XIX-lea. Astăzi nemernicii sunt, bineînţeles, musulmanii. Ultimul val de imigranţi a reprezentat mereu o ameninţare a modului de viaţă american, indiferent dacă erau germani, irlandezi, italieni, chinezi, japom latino sau venetici din Orientul Mijlociu.27

Odată ce începe panica morală, politicienii se lasă călăuziţi de acea clasică mostră de gândire ilogică: *Ceva trebuie făcut*. *Iată care este acel ceva*. *Deci trebuiefăcut*. Se acordă remarcabil de puţină atenţie întrebării dacă soluţia va face vreun bine – sau dacă istoria sugerează că va înrăutăţi situaţia. Gândiţi-vă la recenta reacţie faţă de înmulţirea deceselor cauzate de consumul de opioide. Au existat întotdeauna indivizi predispuşi la abuzul de droguri, dar, în loc să se concentreze asupra tratamentului lor ori să vizeze cauzele sociale subiacente, politicienii şi jurnaliştii continuă să încerce rezolvarea problemei prin eliminarea oricărei substanţe care întâmplător este la modă. Ultimele campanii duse împotriva unor droguri precum marijuana, heroina, cocaina, metamfetaminele şi altele au trimis la închisoare milioane de americani şi au costat peste un trilion de dolari, însă drogurile au ajuns să fie mai uşor de obţinut decât oricând – preţurile străzii au scăzut timp de decenii.28 în acest timp, drogurile au devenit tot mai periculoase, deoarece logica pieţei negre îi încurajează pe traficanţi să vândă varietăţi mai compacte şi mai virulente (precum ginul preparat în cada de baie care a înlocuit berea în perioada Prohibiţiei). În consecinţă, economiştii Christopher Coyne şi Abigail Hall ajung la concluzia că îndelungatul război al Americii împotriva drogurilor a dus la înmulţirea deceselor cauzate de supradoze de droguri.29

Dar aceste lecţii sunt ignorate în timpul panicii

stârnite de decesele cauzate de opioide. Efectul negativităţii preia comanda. Opioidele prescrise medical aduc pacienţilor enorme beneficii – şi sunt cel puţin 50 de milioane de americani care suferă de dureri cronice.30 Dar jurnaliştii (cu câteva excepţii, precum Jacob Sullum, de la revista *Reason*, şi Maia Szalavitz, care semnează în *Scienţiße American*) preferă să fie obsedaţi de micul segment al celor care abuzează de opioide. Politicienii din ambele partide au votat restrângerea reţetelor eliberate de medici. Modul în care percep ei opioidele a fost rezumat astfel de preşedintele Donald Trump: „Creează o atât de mare dependenţă. Oamenii ajung la spital cu o mână ruptă; când se externează, sunt dependenţi de droguri”.

În realitate, riscul ca un pacient să devină dependent (cu atât mai puţin să moară) este probabil mai mic de 1% sau 2%, 31 conform studiilor din revistele medicale care urmăresc evoluţia pacienţilor32 şi anchetei naţionale publicate anual de guvernul federal cu privire la consumul de medicamente şi sănătate. [25]Ancheta a arătat în repetate rânduri că majoritatea celor care consumă impropriu calmantele pe reţetă nu obţin pilulele de la medicul lor.33 Victima tipică a unei supradoze mortale este o persoană obişnuită să consume alcool sau droguri, de multe ori ambele, nu rareori suferind de o boală mintală, care a obţinut calmantele ilegal34 şi a murit combinându-le cu alcool, alt tranchilizant, cocaină, heroină sau altă substanţă periculoasă. Statisticile Departamentului pentru Sănătate din New York City arată că 97% dintre supradozele mortale implică cel puţin două substanţe.35

Restricţiile impuse eliberării de reţete pentru opioide au făcut mult mai dificil tratamentul adecvat al pacienţilor care suferă dureri cronice, dar nu i-a împiedicat pe alţii să abuzeze de opioide. Cu mai puţine pastile prescrise medical pe piaţa neagră persoanele vicioase au trecut la înlocuitori mult mai letali, precum heroină şi fentanil.36 În consecinţă, pe când volumul total de reţete pentru opioide

25 In original, National Survey on Drug Use and Health.

a scăzut cu aproape o treime în perioada 2010 – 2017, numărul deceselor cauzate de opioide a fost mai mult decât dublu. Bilanţul negoţului cu crize se ridică anual la 25.000 de decese suplimentare – în vreme ce milioane de pacienţi chinuiţi de durere suferă inutil.37

O altă sursă de nădejde a industriei crizei este tehnofobia, motiv pentru care negustorii fricii văd mereu următoarea cutie a Pandorei. În secolul al XIX-lea, *New York Times* se temea că lumina electrică le va răni oamenilor retina, 38 iar medicii britanici au avertizat că mersul cu trenul provoacă leziuni cerebrale (din cauza zdruncinăturilor şi a vibraţiilor, despre care se presupunea că pot fi atât de dăunătoare încât un pasager se poate transforma subit într-un „dement turbat de calea ferată" 39). Fără dovezi mai convingătoare, alarmiştii din zilele noastre avertizează că telefoanele mobile şi alimentele modificate genetic cauzează cancer. Ei invocă principiul precauţiei, o idee călăuzitoare a agenţiilor federale, printre care Administraţia pentru Alimente şi Medicamente (Food and Drug Administration), şi care a fost transpusă cu sfinţenie în legislaţia Uniunii Europene şi a Naţiunilor Unite: nicio tehnologie nu poate fi introdusă până când nu s-a dovedit că este sigură. Principiul formal nu a fost enunţat decât în anii 1980, dar, în esenţă, este aceeaşi filosofie a mandarinilor chinezi, care au interzis ceasurile mecanice, şi este la fel de antagonic faţă de progres. După cum remarca Ronald Bailey, jurnalist specializat în domeniul ştiinţific, modul cel mai exact de a enunţa principiul precauţiei ar fi următorul: *Să nu faci niciodată un lucru prima oară.4Q*

Alarmiştii fac apel la vechi instincte tribale, asmuţind mediul rural împotriva celui urban – actuala sciziune între Roşii şi Albaştri[26] din America – şi promovând lupta de clasă, o altă evoluţie care a devenit posibilă după Revoluţia

26 în SUA, statele „roșii" votează precumpănitor cu Partidul Republican, pe când cele „albastre" optează majoritar pentru Partidul Democrat.

Industrială. Erau greu de exploatat diviziunile dintre clase în lunga perioadă în care toţi erau săraci. Însă, după ce Marea îmbogăţire a crescut veniturile şi a creat noi straturi sociale, au apărut noi spaime şi resentimente de exploatat. Scriitorul William Tucker observa că au existat mereu două forme eficiente de demagogie: să le spui săracilor că bogăţii au prea mulţi bani şi să le spui bogaţilor că sunt prea mulţi săraci. Prima a fost exploatată energic de Marx, care a identificat „criza capitalismului" şi a inspirat eliminarea lui în ţările comuniste (unde Marea îmbogăţire a încetat de îndată, ducând la foamete care a ucis peste 50 de milioane de oameni). A doua a fost exploatată de o serie de intelectuali, începând cu Thomas Malthus, clericul britanic preocupat de explozia demografică din Anglia, înregistrată după ce speranţa de viaţă a crescut în timpul Revoluţiei Industriale. În 1798 el anunţa cu certitudine matematică faptul că omenirea era condamnată la foamete în masă deoarece creşterea populaţiei urma să depăşească inexorabil producţia de hrană.41

Evenimentele au decurs în sens contrar, dar asta nu i-a descurajat pe alţi savanţi să repete la nesfârşit aceeaşi greşeală. Predispoziţia lor negativistă îi orbeşte faţă de tendinţele benefice pe termen lung. Pe măsură ce Marea îmbogăţire a dus la o explozie demografică în ţările mai puţin dezvoltate, au fost emise predicţii ale înfometării globale într-o serie de bestselleruri, începând cu două lucrări publicate în anii 1940, *Planeta noastră secătuită"* şi *Calea spre supravieţuire*". În 1972, un grup de economişti şi oameni de ştiinţă reputaţi, numit Clubul de la Roma, au realizat modele informatice care prevedeau o prăbuşire demografică globală, cauzată de insuficienţa hranei şi a energiei.44 Acel scenariu a fost popularizat de ecologistul Paul Ehrlich, autorul care a publicat două bestselleruri, *Bomba demografică* şi *Sfârşitul abundenţei*, în care anticipa că patru miliarde de oameni, printre care şi 65 de milioane de americani, vor pieri în „marea extincţie" din

anii 1980.45

Ehrlich şi un alt savant, John Holdren, au scris în manualul lor de ecologie din 1977 că guvernul avea dreptul să limiteze dimensiunile familiei ca să evite foametea de masă. Cartea prezenta metode de „control forţat al fertilităţii”, printre care implantarea la pubertate sub pielea unei femei a unei „capsule sterilizante”, care putea fi îndepărtată numai cu „permisiune oficială”.46 Ca iniţiativă intelectuală, „criza populaţiei” a fost în mare măsură un fenomen occidental, promovat de mediul academic, de jurnalişti, activişti şi donatori din Statele Unite şi Europa, dar consecinţele s-au făcut simţite în alte părţi ale lumii. Neîncetatele profeţii au inspirat unele dintre cele mai teribile violări ale drepturilor omului din secolul XX. Milioane de femei din America Latină, din Bangladesh şi din India au fost sterilizate, de multe ori în mod silnic. China le-a interzis femeilor să aibă mai mult de un singur copil, rezultatul acestei politici fiind zeci de milioane de avorturi impuse cu forţa.47

Cum foametea globală nu a apărut la timpul prevăzut, Ehrlich şi Holdren au împins data mai în faţă. În anii 1980 au avertizat că foametea cauzată de schimbările climatice avea să ucidă un miliard de oameni în toată lumea până în 202048 şi Holdren a continuat să insiste că aceasta era o posibilitate în timpul audierii sale din 2009 pentru a fi numit consultant ştiinţific al Casei Albe.49 Astăzi previziunea lui Holdren arată mai rău decât oricând. Din 2010, numărul anual de victime ale subnutriţiei la scară globală se estimează a fi sub 40.000 – valoarea cea mai mică din istoria consemnată documentar, chiar dacă populaţia globală a crescut de şapte ori faţă de vremea lui Malthus.50 (Recentele victime ale subnutriţiei din Africa nu au fost cauzate de lipsa hranei, ci de războaiele civile în care inamicii s-au exterminat reciproc prin înfometare.) 51

Predicţiile greşite ale lui Holdren şi zelul său de a elimina un drept fundamental al omului nu l-au împiedicat să devină consilier ştiinţific prezidenţial. Erorile sale nici

măcar nu au primit mare atenţie. Jurnaliştii l-au tratat cu obişnuita curtoazie profesională cuvenită unui coleg de profeţii apocaliptice. Erorile distrug rareori cariere în industria crizei, lucru pe care Philip Tetlock l-a descoperit urmărind sistematic aproape 30.000 de predicţii emise de reprezentanţi ai mediului academic, editorialişti şi alţi experţi plătiţi pentru prognozele lor lansate în public. El a declarat că rata de precizie a acestor profesionişti era cu puţin peste pura întâmplare (de nivelul unui „cimpanzeu care aruncă la ţintă săgeţi de dart", după cum s-a exprimat el) şi, în realitate, mai slabă decât a unor nonexperţi. Experţii compensau lipsa lor de acurateţe printr-o excesivă încredere de sine şi prin exagerări, acestea fiind motivele pentru care continuă să fie citaţi.52 Industria crizei este o simbioză între jurnalişti, politicieni şi experţii care îi alimentează cu predicţii înspăimântătoare. Ziariştii au nevoie de poveşti senzaţionale; politicienii au nevoie de teme de campanie; experţii au nevoie de publicitate, prestigiu şi finanţare.

Am numit aceste grupuri negustori ai răului, dar fără intenţia de a sugera că se implică în ceea ce fac numai pentru bani. Mulţi dintre ei chiar sunt realmente alarmaţi. Cei mai eficienţi profeţi apocaliptici sunt cei care cred în propriile profeţii. Chicken Little era cu adevărat convinsă că se prăbuşeşte cerul. Problema nu consta în sinceritatea ei, ci în interpretarea greşită a ghindei care i-a căzut în cap şi în planul său de-a rezolva chestiunea. Ea şi celelalte animale erau atât de speriate de această gogoriţă, după cum se exprima Mencken, încât dorinţa lor de siguranţă i-a făcut să caute adăpost în vizuina vulpii, care s-a grăbit să-i mănânce. Este morala avertisment a poveştii, care se aplică şi Crizei Crizei. Există o mulţime de vulpi flămânde care stau la pândă.

Prostia colectivă

Chiar dacă profeţii Judecăţii de Apoi exagerează, nu servesc ei unui scop? La urma urmei, efectul negativităţii face ca pierderile să pară uriaşe, deci nu ar trebui să luăm

nişte măsuri suplimentare de precauţie chiar dacă se dovedeşte că erau inutile? Dar dacă profeţii au dreptate de această dată? Aceasta este motivaţia raţională standard a industriei crizei. Dar trebuie *y* să mai avem în vedere o problemă şi mai amplă: o „prostie socială", după cum o numeşte Mancur Olson.

Olson a fost un sclipitor economist american care a identificat cele mai mari obstacole în calea prosperităţii din societăţile democratice. El a studiat problemele acţiunii colective, în care indivizii angajaţi în urmărirea raţională a propriului interes egoist sfârşesc prin a dăuna întregii societăţi – o prostie socială. Cartea lui cea mai celebră, *Ascensiunea şi declinul naţiunilor* (1982), analiza enigmaticul model al creşterii economice de după al Doilea Război Mondial.53 De ce învinşii, Germania şi Japonia, s-au refăcut atât de rapid şi într-un mod atât de neaşteptat încât s-a vorbit despre un „miracol economic"? De ce unul dintre învingători, Marea Britanie, a ajuns să fie numit „bolnavul Europei"? Cândva motorul Revoluţiei Industriale, a avut în secolul XX o creştere economică atât de lentă încât economiştii au căutat cauzele „bolii britanice". Olson a diagnosticat o îngroşare a arterelor economice – „demoscleroză", după cum a fost ulterior supranumită de Jonathan Rauch54 –, cauzată de acumularea treptată a unor favoruri acordate unor grupuri speciale de interese.

Olson a arătat cum suferă ţările când grupuri de industriaşi, sindicate, fermieri, asociaţii profesionale şi alte grupuri de interese îşi folosesc puterea ca să fixeze preţurile, să umfle profiturile şi salariile, făcând lobby pentru subvenţii, tarife, scutiri de impozite şi reglementări cu scopul de a restrânge competiţia. Rezultatele sunt teribil de costisitoare pentru societate, îndeosebi pentru săraci, care nu dispun de grupuri puternice de interese care să-i apere. Dar intră în acţiune o prostie socială: cetăţeanul mediu nu are nicio motivaţie personală ca să atace vreun grup singular de lobby. Dacă nu survine o

discontinuitate majoră, cum a fost războiul care a distrus structurile de putere ale Germaniei şi Japoniei, obligând economiile acestor ţări să se refacă de la zero, grupurile speciale de interese continuă să se îmbogăţească treptat în detrimentul interesului public.

— Este moarte cauzată de o mie de tăieturi minuscule, a explicat Olson. O predispoziţie spre statu-quo este permanentizată în fibra societăţii de toate aceste grupuri care deţin puterea. Regulile impuse discriminează oamenii, companiile şi ideile noi – exact sursele din care ar trebui să se nască forţele sociale dinamice. Se instalează astfel un soi de scleroză instituţională care obturează arterele naţiunii. Cred că este cea mai importantă problemă a societăţilor. Este greu de sesizat deoarece, de una singură, niciuna dintre aceste prostii sociale nu este fatală, dar, dacă se acumulează suficient de multe, pot să ruineze o societate.

Negoţul cu criza este parte integrantă a demosclerozei, recunoaşte Olson, acest comerţ fiind exploatat prompt de politicieni şi grupuri de interese. Aceştia urmează celebrul dicton lansat de Rahm Emanuel, fostul primar din Chicago şi apoi şef al personalului de la Casa Albă: „Nu vrei să iroseşti nicio criză serioasă”. 55 Societatea ca întreg nu are de câştigat reacţionând exagerat faţă de nişte probleme supralicitate sau inexistente, dar nu este în interesul cetăţeanului de rând să demaşte o criză. În consecinţă, Chicken Little nu este întâmpinată cu mult scepticism şi, de regulă, există cel puţin un grup de interese gata să joace rolul Vulpii, sugerând o soluţie rapidă.

Criza poate să nu fie reală şi soluţia poate să nu aducă nimic bun pe termen lung, dar politicienii sunt prea zoriţi ca să verifice acest lucruri. Ei pot să culeagă publicitate imediată şi alte beneficii (precum donaţiile pentru campanii), repezindu-se cu soluţia salvatoare. Indiferent ce politică ar adopta, efectele ei se vor păstra mult timp după ce criza va fi trecut. Când o naţiune îşi

măreşte forţele armate ca să ducă un război, după restabilirea păcii elita militară nu se va restrânge la dimensiunile ei antebelice. După cum relata economistul Robert Higgs în a sa istorie a expansiunii guvernamentale, *Criza şi Leviatanul*, birocraţiile, reglementările şi subvenţiile nu dispar după încetarea unei crize; nu dispar nici grupurile de interese cărora aceste politici le aduc beneficii.56

Costurile crizelor se însumează şi nu sunt doar băneşti. Consumăm atât de mult timp şi atâta energie făcându-ne griji din pricina unor pericole mărunte sau imaginare încât sfârşim prin a fi mai puţin în siguranţă. Aidoma împăraţilor antici, care au scos în afara legii noile tehnologii, comerţul modern cu frică încetineşte tipul de inovaţie care a produs Marea îmbogăţire. Savanţii agronomi, a căror Revoluţie Verde de la mijlocul secolului XX a hrănit explozia demografică din Asia, sperau o revoluţie asemănătoare în agricultura africană, bazată pe recoltele de plante modificate genetic, dar această a doua revoluţie verde a fost obstrucţionată de Greenpeace şi de alţi activişti anti-OMG [organisme modificate genetic] din Europa şi America.57 Pe lângă faptul că au speriat publicul (în aşa fel încât jumătate dintre americani cred că OMG sunt nesănătoase) 58, campania lor a determinat fundaţiile şi guvernele să reducă finanţarea cercetărilor legate de OMG şi i-a împiedicat pe fermierii din Africa să cultive recolte care ar fi hrănit mai mulţi oameni şi ar fi combătut deficienţele de nutriţie. Negoţul cu frică i-a făcut pe conducătorii Zambiei să refuze ajutoarele alimentare din străinătate într-o perioadă de foamete întrucât ar fi conţinut OMG.59

Se estimează că peste un milion de oameni mor anual şi cel puţin 250.000 de copii orbesc din cauza deficitului de vitamina A şi de alte microsubstanţe nutritive, deficit care ar putea fi atenuat prin cultura unor soiuri fortificate de orez, banane şi alte plante deja realizate cu ajutorul tehnicilor de inginerie genetică. Aceste culturi sunt

considerate sigure de o majoritate covârşitoare a oamenilor de ştiinţă, printre care 140 de laureaţi ai Premiului Nobel, care au numit campania anti-OMG o „crimă împotriva umanităţii”, 60 dar prăpastia care desparte opinia publică de punctul de vedere ştiinţific în această chestiune este şi mai largă decât abisurile create între public şi savanţi în ceea ce priveşte evoluţia şi schimbările climatice.61 Laureaţii nu dispun de bugetul pentru lobby şi publicitate al organizaţiei Greenpeace. Nici copiii care orbesc şi mor din cauza deficitului de vitamina A.

Cercetătorii din domeniul medical sunt pregătiţi pentru propria revoluţie graţie progreselor din genetică şi a noilor tehnologii digitale, dar şi ei sunt blocaţi de noi obstacole: enormele bariere legislative care s-au acumulat în clasica manieră demosclerotică. Ori de câte ori apare o problemă cu un nou medicament sau cu o tehnologie nouă, victimele sunt evidente – şi carne de tun pentru jurnalişti şi avocaţi, care nu ezită să se folosească de ele ca să proclame o nouă criză, care îi îndeamnă pe legiuitori să adauge noi măsuri de protecţie în calea viitoarelor medicamente. Dar cel mai mare scandal dintre toate este efectul cumulativ al acestor măsuri de siguranţă, care încetinesc dezvoltarea unor tratamente ale unor boli precum obezitatea, diabetul, Alzheimer şi altele. În ultimul sfert de secol costul mediu al dezvoltării unui singur medicament nou a crescut de şase ori. Preţul mediu este acum 3 miliarde de dolari62 (unele estimări vorbesc despre 6 miliarde63), iar procesul de aprobare durează în mod tipic peste un deceniu şi necesită 100.000 de pagini de documentare. Uneori acest scandal atrage atenţia dacă este afectat un grup bine organizat, cum au fost pacienţii suferinzi de SIDA, care au reuşit să treacă peste obstacolele de natură să întârzie introducerea noilor medicamente capabile să le salveze viaţa. Însă problema este de regulă ignorată deoarece nu există victime uşor de identificat.

Câţi oameni au murit aşteptând să fie produse şi aprobate medicamentele salvatoare? Nimeni nu cunoaşte dimensiunile acestui „cimitir invizibil”, după cum îl numesc economiştii domeniului medical, dar nu încape îndoială că sunt enorme. Vă puteţi face o idee asupra scalei efectelor dintr-un singur exemplu care ilustrează cât de mortal poate fi comerţul cu frică: sute de mii de europeni şi americani care mor anual din cauza reglementărilor şi a tehnofobiei privind nicotină.

Nicotină are o reputaţie proastă deoarece este legată de fumatul ţigaretelor, care este pe bună dreptate considerat principala cauză de deces care poate fi prevenită. Dar nu nicotină face ca ţigările să fie mortale. Fumătorii sunt ucişi de miile de toxine şi substanţe cancerigene din fumul de ţigară. În sine, nicotină „nu este mai periculoasă pentru sănătate decât cafeina”, după cum afirmă Societatea Regală pentru Sănătate Publică din Marea Britanie.64 Aidoma cafeinei, creează dependenţă, dar oferă şi beneficii importante. S-a demonstrat că nicotină îi ajută pe oameni să îşi controleze greutatea, să îşi reducă anxietatea şi să îşi amelioreze concentrarea, dispoziţia, memoria şi vioiciunea minţii.65 Iată de ce atât de mulţi oameni continuă să fumeze, chiar dacă ştiu cât de periculos este fumatul. În pofida unei jumătăţi de secol de îndemnuri de a renunţa la fumat, cel puţin 15% dintre adulţi încă fumează în toate ţările europene, 66 cu excepţia uneia.

Singura excepţie este Suedia, unde rata fumătorilor a scăzut la numai 7% deoarece mulţi oameni au trecut la o sursă alternativă de nicotină, numită *spus*, o formă de tutun care nu se fumează, ci se absoarbe oral dintr-un pacheţel. Graţie acestui înlocuitor al ţigaretei, Suedia are cea mai mică rată de decese cauzate de fumat din Europa şi se estimează că 350.000 de vieţi ar fi salvate anual dacă restul Europei ar urma exemplul Suediei.67 Dar, în loc să încurajeze această tendinţă, Uniunea Europeană a interzis *spus* peste tot, cu excepţia Suediei.

Cum pot oficialităţile publice să îi priveze pe oameni de un produs salvator de vieţi? Pot din cauza spaimelor aţâţate de o improbabilă alianţă a unor grupuri de interese. Este tipul de alianţă, deseori formată în Criza Crizei, pe care economiştii o numesc o coaliţie între baptişti şi contrabandiştii de băuturi alcoolice. Expresia provine de la predicatorii baptişti care au militat pentru închiderea cârciumilor şi contrabandiştii care doreau şi ei ca localurile unde se vindeau băuturi alcoolice să fie închise duminica, pentru ca ei să poată vinde ilegal alcool. Baptiştii le-au furnizat politicienilor o scuză virtuoasă pentru creşterea profiturilor traficanţilor (şi, totodată, o oportunitate de a fi mituiţi de contrabandiştii recunoscători).68

În coaliţia contra nicotinei rolul virtuoşilor baptişti este jucat de radicalii mişcării antifumat, care se opun nicotinei sub orice formă, insistând că abstinenţa este singura strategie acceptabilă. Contrabandiştii sunt industriile care profită de eliminarea competiţiei tutunului fără fum: companiile producătoare de ţigarete (din motive evidente) şi companiile farmaceutice care vând înlocuitori de nicotină, precum gumă de mestecat, pastile şi plasturi cu nicotină – niciunul dintre aceste surogate nedovedindu-se popular printre fumătorii care doresc să renunţe la năravul lor.

Cu obişnuitul ajutor din partea jurnaliştilor alarmişti, această coaliţie a răspândit ideea populară că tutunul fără fum este periculos chiar dacă cercetătorii au ajuns la concluzia că este cu cel puţin 99% mai sigur decât fumatul. Studii pe termen lung ale utilizatorilor de *spus* au descoperit un risc minor sau niciun risc de cancer oral şi niciun risc crescut de atac de cord, de accident cerebral sau de orice boală asociată cu fumatul.69 Dar negoţul cu frică plus experţii în lobby din culise au menţinut interdicţia legală a 5/zw5-ului în Europa70 şi i-au împiedicat pe comercianţii de *spus* din Statele Unite să facă reclamă gradului în care produsul lor este mai sigur

decât ţigaretele.71

Acum aceeaşi coaliţie şi-a îndreptat atenţia către eliminarea competiţiei venite din partea unei şi mai mari ameninţări a afacerii lor: ţigările electronice, care livrează nicotină sub forma unor vapori din care lipsesc toxinele din fumul de ţigară. Într-un studiu riguros din 2019 s-a demonstrat că aceste beţigaşe aburinde sunt de două ori mai eficiente decât alte produse cu înlocuitori de nicotină (precum guma de mestecat sau plasturii) în a-i ajuta pe fumători să renunţe la ţigări.72 De la introducerea lor pe piaţă în 2010, ratele fumătorilor din America s-au redus drastic, scăzând prima oară sub 15% dintre adulţi.73 Un vaporizator popular, numit Juul, s-a dovedit atât de eficient în a-i dezvăţa pe fumători de obiceiul lor încât analiştii de pe Wall Street l-au numit o ameninţare existenţială pentru industria tutunului, ale cărei acţiuni s-au prăbuşit odată cu vânzările de ţigarete.74

Această tehnologie are potenţialul de a salva zeci de milioane de vieţi de pretutindeni, dar, cu toate acestea, răspunzând lobby-ului exercitat de coaliţia dintre baptişti şi contrabandişti, legiuitorii din toată lumea au luat măsuri spre interzicerea sau restricţionarea severă a ţigărilor electronice.75 Au justificat această persecuţie invocând principiul precauţiei: chiar dacă nu au fost demonstrate niciun fel de daune produse de vaporii cu nicotină, nu ştim deocamdată cu certitudine dacă această nouă tehnologie este absolut sigură. Este adevărat, dar ne arată cât de mortal poate fi acest principiu de precauţie. Oricare ar fi daunele pe care le-ar putea cauza inhalarea vaporilor cu nicotină, acestea sunt „consecinţe minime” în comparaţie cu acelea produse de fumat conform celei mai eminente autorităţi medicale, Colegiul Regal al Medicilor, care ajunge la concluzia că inhalarea acestor vapori este cu cel puţin 95% mai sigură decât fumatul.76 A fi îngrijorat de nişte minuscule pericole ipotetice de mâine în loc să te preocupe un mare pericol real de astăzi este o formă absurdă a nevoii compulsive de securitate – predispoziţia

negativistă în manifestarea ei cea mai nevrotică.

Şi totuşi aceasta a fost abordarea pe care au adoptat-o nu doar legiuitorii, ci şi presa, care a continuat să publice articole despre daunele ipotetice ale ţigărilor electronice. Jurnaliştii au făcut o fixaţie asupra unei „epidemii" de pufăială electronică printre adolescenţii americani şi au proclamat că aceasta acţionează ca o „poartă de intrare" ce duce spre fumat, deşi între timp ratele fumătorilor tineri s-au redus la niveluri nemaivăzut de scăzute, declinul fiind mult mai abrupt decât în anii anteriori ţigărilor electronice.77 Majoritatea adolescenţilor care le încearcă nu devin nici măcar consumatori constanţi de nicotină vaporizată, cu atât mai puţin fumători. (Mulţi consumă lichide care nu conţin niciun dram de nicotină.) 78

Nimeni nu doreşte să vadă că adolescenţii capătă o dependenţă de nicotină – vânzarea ţigărilor electronice fiind interzisă în cazul minorilor –, dar acest risc nu justifică anumite restricţii (precum interzicerea lichidelor aromate) care îi descurajează pe fumătorii de toate vârstele să renunţe la fumat. Există printre adolescenţi mult mai numeroşi consumatori de alcool decât de ţigări electronice, 79 dar nu restricţionăm vânzările de alcool către adulţi, chiar dacă alcoolul este mult mai periculos pentru adolescenţi. Pufăitul de vapori nu este doar mai sigur, ci furnizează şi enorme beneficii: de la apariţia ţigărilor electronice rata fumătorilor din rândurile adolescenţilor şi ale tinerilor s-a redus la jumătate.80

Aţi crede că această evoluţie ar fi primită entuziast de grupurile antifumat, şi a fost salutată de unele, dar majoritatea au manifestat o formă virulentă de ceea ce se numeşte sindromul March of Dimes[27]. Este o situaţie

27 March of Dimes este o organizație nonprofit din Statele Unite care militează pentru îmbunătățirea sănătății mamelor și copiilor. Organizația a fost inițiată în 1938 de președintele Franklin D. Roosevelt ca Fundație națională pentru combaterea paraliziei infantile. Denumirea „March of Dimes" a fost introdusă ulterior de Eddie Cantor. După ce a finanțat crearea primului vaccin antipolio, organizația s-a axat pe

frecvent întâlnită în grupurile de negustori ai crizei, deşi poartă numele unei organizaţii mult mai vrednice de stimă. Creată ca să combată poliomielita, March of Dimes nu şi-a proclamat victoria şi nu s-a dizolvat după ce vaccinul antipolio a înlăturat în mare măsură pericolul paraliziei infantile. A găsit noi boli contra cărora să lupte. Grupurile antifumat şi oficialităţile răspunzătoare de sănătatea publică se găsesc într-o situaţie asemănătoare. Şi-au îndeplinit cu succes misiunea de a informa publicul în legătură cu riscurile fumatului, pe care l-au declarat ilegal în majoritatea spaţiilor publice. Ce le-a mai rămas acum de făcut, odată ce fumatul a fost universal blamat? Cum pot să mai atragă atenţia mediatică faţă de un pericol care este de mult o ştire perimată?

Au nevoie de un nou pericol ca să-şi justifice joburile şi, din nefericire, cel mai la îndemână este utilizarea ţigărilor electronice. Campania lor de trezire a spaimei a fost utilă pentru bugetele oficialităţilor din domeniul sănătăţii publice şi ale activiştilor, dar a fost un dezastru pentru sănătatea publică. Anchetele din ultimul deceniu arată o inversare a opiniei populare despre inhalarea nicotinei vaporizate. Iniţial a fost considerată mai sigură decât fumatul, dar acum predomină în rândul americanilor opinia că este la fel de dăunătoare – sau chiar şi mai periculoasă.81 Europenii sunt la fel de dezinformaţi.82 Asta înseamnă că milioane de fumători au fost descurajaţi să facă trecerea de la fumat la ţigara electronică şi mulţi dintre ei vor sfârşi în acel cimitir invizibil al victimelor ucise de Criza Crizei.

Am putea să continuăm această însumare a costurilor impuse de prostia socială, dar nu vrem să sfârşim noi înşine ca nişte profeţi ai Apocalipsei. Nu dorim să ne concentrăm atât de mult asupra unor probleme individuale încât să pierdem din vedere imaginea de ansamblu. În pofida tuturor obstacolelor inutile din calea progresului,

---

prevenția defectelor native și a mortalității infantile, iar în prezent militează pentru prevenția nașterilor premature.

omenirea continuă să fie mai sănătoasă, mai bogată şi mai înţeleaptă. Trăim realmente într-o epocă de aur, chiar dacă majoritatea oamenilor cred altceva. Marea îmbogăţire continuă şi se va accelera dacă putem învinge singura criză reală învăţând să-i ignorăm pe negustorii fricii.

Trebuie să astupăm prăpastia scoasă în evidenţă de sondajele de opinie, conform cărora oamenii sunt pesimişti în ceea ce priveşte lumea, dar optimişti faţă de perspectivele lor şi ale comunităţilor în care trăiesc. Cercetătorii o numesc Decalajul Optimismului, cunoscut şi ca sindromul „Eu sunt OK, ei nu sunt".83 Din anchete şi sondaje rezultă că în America şi în alte ţări bogate majoritatea oamenilor se aşteaptă ca situaţia lor financiară să se îmbunătăţească în anul următor, dar sunt pesimişti în ceea ce priveşte economia naţiunii lor şi cea globală.84 Când sunt chestionaţi în legătură cu subiecte precum imigraţia, şomajul, maternitatea adolescentină, criminalitatea şi drogurile, majoritatea oamenilor spun că acestea nu sunt o problemă în comunitatea lor, dar sunt o problemă serioasă a ţării lor. Sunt mult mai mulţumiţi de calitatea mediului din zona în care locuiesc decât de calitatea mediului pe plan naţional şi încă şi mai puţin satisfăcuţi de condiţiile ambientale globale.

Deloc surprinzător, cercetătorii au descoperit că Decalajul Optimismului este legat de industria crizei: cu cât dedici mai mult timp şi mai multă atenţie ştirilor televizate, cu atât tinzi să devii mai pesimist faţă de soarta lumii.85 Cum ai putea să nu fii? Oricât de bunăţ i-ar fi fost ziua, corespondenţi rătăcitori peste tot vor găsi – sau vor fabrica – nişte orori proaspete care să îţi răpească iluziile. Indiferent cât de bine folosiţi strategiile din această carte ca să învingeţi predispoziţia negativistă în viaţa şi în cariera personală, tot trebuie să înfruntaţi Criza Crizei. Este o provocare diferită care necesită strategii diferite.

Să tăiem profiturile profeţiilor apocaliptice

De ce este Washington, D.C. Înconjurat de cele mai bogate districte din Statele Unite? 86 Fiindcă

demoscleroza a îmbâcsit capitala cu grupuri de interese. Guvernul federal s-a tot umflat decenii de-a rândul, deopotrivă în timpul administraţiilor republicane şi democrate, îmbogăţind legiuni de lobby-işti, avocaţi, contractori, membri ai unor autorităţi de reglementare, jurnalişti şi tot felul de experţi care s-au strâns acolo. Această concentrare de bogăţie şi de putere este frecvent blamată în restul ţării, cu efecte minime. Întrucât Criza Crizei este o problemă de acţiune colectivă, individul tipic nu are niciun motiv să îi demaşte pe aceşti profeţi ai Judecăţii de Apoi ori să se opună creşterii puterii de la Washington, în vreme ce jurnaliştii, lobby-iştii şi restul de indivizi din industria crizei au toate motivele să aţâţe mai departe spaimele. Nu este de aşteptat ca ei să renunţe de bunăvoie la joburile lor.

Dar cel puţin putem încerca să modificăm stimulentele celor care prevestesc Apocalipsa. Ne trebuie mai multe recompense pentru politicieni când vorbesc raţional despre riscuri, aşa cum a făcut preşedintele Obama când a declarat că terorismul nu este o ameninţare existenţială.87 Trebuie să-i încurajăm pe analiştii care pun problemele în perspectivă, ceea ce face Consensul de la Copenhaga solicitând unor economişti marcanţi să ierarhizeze cele mai eficiente modalităţi de a-i ajuta cu costuri minime pe săracii lumii. (în lista lor de priorităţi încetinirea încălzirii globale figurează pe o poziţie mult inferioară faţă de combaterea bolilor şi eliminarea deficienţelor nutriţionale).88 Şi, deoarece pedepsele sunt mult mai eficiente decât recompensele, ne trebuie modalităţi de a tăia profiturile profeţiilor apocaliptice. Iată câteva sugestii:

Crisisirisis.com. Oricât de mult ar îndrăgi poveştile horror, jurnaliştii au fost nevoiţi să renunţe la un gen particular: legenda urbană. Obişnuiau să se refere din când în când aluziv la cazuri clasice, precum aligatorii care stăteau la pândă în reţeaua de canalizare din New York, rozătoarele servite în puii fripţi în restaurante fast-food

(legenda Şobolanului de la Kentucky Fried Chicken) şi povestea colindătorilor de Halloween, care primeau daruri precum bomboane otrăvite sau un măr în care era ascunsă o lamă de ras. Toate aceste legende erau false, dar cine ştia? După cum le place reporterilor să spună, doar pe jumătate în glumă, unele poveşti sunt prea bune ca să le mai verifici. Dar acum este uşor să cauţi poveştile pe Snopes.com, un website care investighează sistematic legendele urbane. Păstrează un inventar al celor mai populare, etichetându-le ca adevărate sau false, fiind uşor accesibile jurnaliştilor – precum şi cititorilor, care imediat îi pot face de râs online, postând un link spre dovezile de pe Snopes care demontează legenda. Procedeul este eficient pentru că Snopes şi-a căpătat o reputaţie de acurateţe a investigaţiilor sale. Şi-a câştigat şi o audienţă, devenind unul dintre cele mai populare site-uri de pe web, ceea ce arată că poate să existe o piaţă pentru demistificări. Ne-ar plăcea să vedem un inventar asemănător, care să evalueze profeţiile apocaliptice. Crizele sunt mai greu de demontat decât legendele urbane – nu trebuie verificată o singură poveste –, dar puţină contextualizare poate să facă mult pentru temperarea alarmismului. Terorismul cu greu pare o ameninţare existenţială odată ce vezi un grafic arătând că au fost mult mai numeroase atacuri şi victime în anii 1970 şi 1980 (perioadele de apogeu ale Armatei Republicane Irlandeze şi ale separatiştilor basci din Spania) decât în prezent.89 Perspectiva extincţiei urşilor polari (o predicţie ritualic însoţită de fotografia unui urs numai piele şi os pe un sloi de gheaţă care se topeşte) pare neplauzibilă odată ce vezi tendinţele populaţiei (numărul lor a crescut în ultimele decenii) şi afli faptul că anterior au supravieţuit într-un climat mai fierbinte decât se întrevede în cele mai cumplite predicţii privind încălzirea globală.90 Informaţiile de acest gen sunt deocamdată împrăştiate pe internet în site-uri care promit analize de profunzime ale diferitelor probleme, dar majoritatea sunt înregimentate într-o

anumită tabără ideologică, astfel încât analizele lor sunt respinse de tabăra ideologică opusă. Este necesară o colecţie precum Snopes.com, cu o reputaţie de neutralitate, care să adune toate informaţiile într-un site uşor accesibil. Această colecţie ar reprezenta un serviciu public şi ar putea da puterii răului o utilizare bună ataşând şi o tabelă de scoruri ale profeţilor şi ale profeţiilor. Exact aşa cum ne predispune să dăm atenţie predicţiilor înfricoşătoare, biasul negativist ne predispune să acordăm şi mai mare atenţie greşelilor. Profeţii Apocalipsei şi-ar pierde o parte din puterea lor dacă oamenii ar putea să vadă cât de frecvent s-au înşelat.

Să se adopte Legea lui Patty. După ce Jacob, fiul ei de 11 ani, a fost violat şi ucis aproape de casa ei din Minnesota, Patty Wetterling s-a pus în fruntea mişcării pentru comunicarea publică a listelor de infractori sexuali. În 1994 a fost adoptată o lege federală care a primit numele lui Jacob şi Patty a revenit la Washington după doi ani, când revendicările sale au fost lărgite cu un amendament care a primit numele unui alt copil ucis, Megan Kanka. A stat lângă preşedintele Clinton în Grădina de Trandafiri de la Casa Albă când acesta a semnat aşa-numita Lege a lui Megan. Dar astăzi ea luptă pentru o nouă cauză: anularea răului făcut de aceste legi. Ea a devenit un critic hotărât al prevederilor draconice aplicate unui foarte mare număr de oameni care nu corespund ideii nimănui de infractor sexual, precum tânărul de 19 ani care a avut relaţii sexuale cu o fată de 17 ani, cu care ulterior s-a şi căsătorit, sau nenumăraţi adolescenţi a căror reputaţie este pătată pe viaţă doar pentru că au trimis un SMS altor adolescenţi. Din păcate, politicienii nu au învăţat din greşeala comisă prin adoptarea Legilor lui Jacob şi a lui Megan. În schimb, au devenit şi mai hotărâţi să exploateze tragediile personale adoptând în grabă legi care poartă numele unor victime. Donald Trump a făcut campanie pentru Legea lui Kate, numită astfel după o femeie din San Francisco ucisă de un emigrant, după care au urmat alte

zeci de victime comemorate în legislaţia statală şi cea federală. Este un şantaj emoţional. Personalizarea unei legi aduce publicitate (familia victimei poate să apară la conferinţa de presă) şi ajută la grăbirea adoptării (cine ar îndrăzni să voteze contra unei victime care stârneşte compătimire?), dar scurtcircuitează dezbaterea raţională şi duce la politici publice dăunătoare. Iată de ce, în onoarea lui Patty Wetterling, vom lupta cu aceleaşi arme propunând o ultimă lege personalizată: Legea lui Patty, care va interzice ca vreuna dintre legile viitoare să fie numită după un copil sau după oricine altcineva.91

Grupul de experţi distinşi cu panglici albastre şi roşii[28] în epoca anterioară ştirilor în flux continuu, o reacţie obişnuită faţă de o criză era instituirea unui grup de experţi distinşi cu panglică albastră care să investigheze. În momentul când era dat publicităţii voluminosul raport al grupului, criza era frecvent deja o ştire atât de răsuflată încât recomandările experţilor erau apoi ignorate. *Blue-ribbon panel* a devenit o expresie menită să ridiculizeze întârzierea şi inacţiunea, fiind adeseori ţinta ironiilor lansate de jurnalştii nerăbdători. Însă din punctul de vedere al publicului întârzierea era o calitate, nu un defect. Ea împiedica legiferarea grăbită a unor idei proaste. De regulă, există un scurt interval în care se poate exploata anxietatea populară, dar cererile vehemente ale publicului de acţiune rapidă se sting nu după multă vreme. Grupul de experţi distinşi sună destul de anacronic în zilele noastre, dată fiind nevoia neîncetată de ştiri a jurnaliştilor şi nepotolita dorinţă a politicienilor de a fi prezenţi la televiziune, dar nu există niciun motiv pentru care tradiţia să nu poată fi reînviată şi perfecţionată. În loc să cedaţi impulsului de a crede că „trebuie să se facă ceva”, adoptând imediat o lege, înfiinţaţi o comisie şi nu o umpleţi doar cu obişnuiţii experţi din industria crizei, care sunt oricând fericiţi să

28d e experți eminenți, de prima mână. Autorii propun în continuare și un al doilea grup de experți „cu panglică roșie“ - Red-Ribbon Panel.

recomande mai multe finanţări pentru ei. Creaţi, în schimb, echipe rivale, utilizând un format care a fost eficient explorat în sectorul public şi în cel privat pentru a pune la punct soluţiile unor probleme precum strategia militară, proiectarea navelor spaţiale, îmbunătăţirea securităţii informatice şi managementul altor proiecte. Se numeşte exerciţiul echipei roşii. Un grup numit echipa albastră analizează problema şi elaborează o soluţie, care este apoi criticată de o echipă roşie, care caută deficienţele soluţiei propuse. Un grup de arbitri moderează disputa şi, în cele din urmă, formulează o minuţios evaluată propunere de abordare a crizei – presupunând că până atunci îi mai pasă cuiva de problema supusă dezbaterii.92

Pariaţi contra profeţiilor apocaliptice. Când un expert anunţă sigur pe el un dezastru, prima întrebare pe care să i-o puneţi ar trebui să fie: vrei să pariem? Această tehnică a fost utilizată extrem de eficient în revista *Science* de Julian Simon, un economist frustrat de predicţiile apocaliptice emise în timpul crizei petrolului din anii 1970. Opinia dominantă decretase că preţul petrolului şi al altor resurse naturale va creşte până la cer pe măsură ce nevoile de consum ale populaţiei tot mai numeroase vor secătui resursele planetei. Spre deosebire de cei care prevesteau sfârşitul lumii, Simon studiase tendinţele pe termen lung şi ştia că preţul energiei şi al altor resurse naturale scăzuse în ultimele secole datorită inventivităţii cu care oamenii au descoperit noi resurse şi înlocuitori. În revista *Science* el s-a oferit să parieze că petrolul şi oricare altă resursă naturală vor fi mai ieftine la orice dată viitoare. Ecologistul Paul Ehrlich şi John Holdren, viitorul consilier ştiinţific al Casei Albe, au acceptat provocarea. În 1980 au ales cinci metale (cupru, crom, nichel, cositor şi tungsten) şi au pariat 1.000 de dolari că preţul lor va fi mai mare peste zece ani. Când pariul a ajuns la scadenţă, toate cele cinci metale erau mai ieftine, iar profeţii apocaliptici au fost nevoiţi să plătească, recunoscând public că s-au

înşelat.93 Tactica lui Simon a fost adoptată de alţii, printre care şi Tierney; în 2005, el a pariat 5.000 de dolari cu autorul unui editorial din *New York Time Magazine* care prevestea, din nou, că preţul petrolului era pe cale să explodeze, pe măsură ce rezervele mondiale erau pe sfârşite.94 (Tierney şi-a încasat câştigul în 2010.) 95 Această practică a fost instituţionalizată pe Long Bets, un website care se autointitulează „Arena predicţiilor responsabile". Instituit de ecologistul Stewart Brand şi de scriitorul Kevin Kelly, cu sprijin financiar oferit de Jeff Bezos, de la Amazon, website-ul le permite doritorilor să posteze o predicţie legată de orice subiect şi să-i invite pe amatorii de pariuri.96 Cel mai mare pariu de până acum a fost făcut în 2007 de Warren Buffet, care a pariat contra managerilor de fonduri speculative că un banal fond mutual de investiţii legat de acţiuni indexate de Standard & Poor 500 va fi mai rentabil decât fondurile speculative în următorii zece ani. Buffett a câştigat 2, 2 milioane de dolari (pe care i-a donat unor instituţii caritabile).97 Majoritatea pariurilor de pe Long Bets nu au depăşit 2000 de dolari, dar nu mărimea sumelor de bani este ceea ce contează. Beneficiul pariurilor este că îi obligă pe oameni să facă predicţii concrete şi verificabile – urmând să plătească un preţ dacă se înşală. Dacă vestitorii Judecăţii de Apoi vor ca societatea să cheltuiască mari sume de bani pentru a face faţă unei ameninţări, ar trebui să fie dispuşi să-şi pună la bătaie banii lor – şi propria reputaţie.

Nu comemoraţi terorismul. Impulsul de a-i cinsti pe morţi este nobil, dar tratarea victimelor atacurilor teroriste ca pe o categorie specială de martiri nu face altceva decât să mărească numărul victimelor viitoare. Priveghiurile cu lumânări, momentele naţionale de reculegere în tăcere, ceremoniile aniversare solemne şi monumentele de piatră, toate sunt bine intenţionate, dar glorifică nechibzuit terorismul, stârnind spaimele publicului şi încurajând viitoare atacuri. Pe un potenţial jihadist, Memorialul zilei de 11 septembrie din centrul

Manhattanului îl împinge să fantazeze despre propria faimă nemuritoare. Familiile victimelor merită simpatie şi mângâiere, bineînţeles, dar acelaşi lucru se poate spune şi despre familiile oamenilor ucişi în accidente şi în alte tragedii, iar noi nu organizăm ceremonii aniversare şi nu construim monumente pentru ele. Cel mai bun mod de a cinsti o victimă a terorismului este să-i găseşti pe criminali, să-i pedepseşti, după care să-i dai uitării.

Nu mai premiaţi pornografia terorii. Când un terorist se aruncă în aer sau când pe un sociopat îl apucă furia dementă, în mintea unui editor de ziar răsar instantaneu două cuvinte: Premiul Pulitzer. Producătorii de ştiri televizate visează cu ochii deschişi un Premiu Peabody. Ei ştiu cu câtă regularitate judecătorii care acordă premiile recompensează relatarea excesiv de amănunţită a acestor tragedii, aşa că se folosesc de toate resursele ca să le prezinte din toate unghiurile posibile – exact genul de publicitate pe care şi-l doresc cu ardoare teroriştii. O echipă de reporteri realizează un amplu profil al sociopatului, completat cu poveşti din copilăria acestuia, cu declaraţiile lui sforăitoare de pe pagina sa de Facebook şi cu fotografii în care pozează ca un membru înarmat al trupelor de comando – exact genul de glorie după care tânjeşte. Publicitatea îi inspiră pe alţi sociopaţi să-şi facă propriile planuri, de unde rezultă o „contagiune mediatică”, pe care cercetătorii au identificat-o drept o cauză majoră a împuşcăturilor în masă.98 Cercetătorii s-au aliat cu părinţii victimelor şi cu FBI în două organizaţii – „Nu-i numiţi” şi „Nicio notorietate” – care le cer insistent jurnaliştilor să evite menţionarea frecventă a numelor ucigaşilor şi să se abţină de la publicarea fotografiilor şi manifestelor prin care aceştia îşi promovează propria imagine.99 Câţiva jurnalişti100 au ţinut seama de aceste recomandări, recunoscând rolul lor de publicişti ai terorii, dar majoritatea nu pot să reziste relatării cu lux de amănunte, chiar dacă au mai rămas puţine lucruri interesante de spus. Ne dăm seama că ei suportă o

presiune concurenţială – nimeni nu doreşte să piardă întâietatea publicării unui articol dramatic –, dar nu înţelegem de ce juriile care acordă premiile Pulitzer şi Peabody continuă să premieze comerţul cu frică. Aceşti judecători nu suferă nicio presiune de a-şi maximiza traficul pe web. Misiunea lor este să acorde premii jurnalismului care informează obiectiv şi care serveşte binele public. Pornografia terorii nu face niciuna, nici alta.

Reducerea profiturilor de care se bucură prevestitorii Judecăţii de Apoi ar ridica nivelul discursului public, dar negustorii răului vor rămâne pe piaţă cât timp există consumatori atraşi de produsele lor. În ultimă instanţă, cea mai bună modalitate de descurajare a pornografiei terorii sau a oricărei alte forme de comerţ cu criza este ca oamenii să nu le mai dea nicio atenţie. Poate să sune descurajant de utopic, date fiind atracţia maselor faţă de puterea răului şi oportunităţile permanente de prevestire a sfârşitului lumii. Revoluţia digitală a făcut mai facilă decât oricând răspândirea dezinformării şi a fricii, făcându-i realmente pe unii oameni mai anxioşi şi mai furioşi unii împotriva altora.

Dar, ca de obicei, viitorul nu este atât de cumplit pe cât aţi auzit că va fi.

Capitolul 10

Viitorul binelui

Răul va fi întotdeauna mai puternic decât binele, dar perspectivele binelui sunt din ce în ce mai bune. Cu toate pagubele efectului de negativitate pe care le-am enumerat, cu toate judecăţile eronate şi în pofida sarcasmelor inutile şi a prostiei sociale, suntem convinşi că răul este mai vulnerabil decât oricând deoarece îl înţelegem mai clar decât oricând. Dublarea speranţei de viaţă în timpul Marii îmbogăţiri a fost posibilă datorită unei noi înţelegeri a lumii naturale, care le-a permis inginerilor şi oamenilor de ştiinţă să exploateze forţele naturii şi să învingă pericolele ei. Pe măsură ce înţelegem tot mai bine natura noastră lăuntrică putem începe să exploatăm şi să învingem efectul

negativităţii.

Exact aşa cum i-am domolit pe cei Patru Călăreţi, ne putem folosi cortexul prefrontal ca să ţinem în frâu impulsurile creierului nostru străvechi – ori cel puţin să ne antrenăm capacitatea de a recunoaşte modul în care aceste impulsuri negative ne deformează percepţiile şi deciziile. După cum spuneam, Regula celor Patru nu este o lege universală a naturii, dar este un util ghid aproximativ. Dacă vă reamintiţi că de obicei este nevoie de patru lucruri bune ca să învingem un singur lucru rău, veţi şti să nu daţi crezare reacţiilor voastre imediate fată de evenimentele rele. În loc să vedeţi o catastrofă ori de câte ori vă împiedicaţi de un obstacol, puteţi să cântăriţi situaţia în contextul progreselor pe care le-aţi făcut anterior. În loc să presupuneţi ce poate fi mai rău când partenerul vă dezamăgeşte, vă puteţi forţa să priviţi situaţia din perspectiva sa ori să apelaţi la perspectiva altcuiva. Când greşiţi, puteţi înţelege de ce o greşeală aparent măruntă are un efect atât de puternic asupra celor de lângă voi, printre care partenerul, familia sau şeful vostru.

Dacă vă amintiţi Regula de Aur Negativă – cel mai mult contează ceea ce *nu* le faceţi celorlalţi –, puteţi să evitaţi mâhnirea şi să economisiţi energie. Evitarea promisiunilor neduse la îndeplinire va face pentru voi mai mult decât eforturile suplimentare depuse pentru a repara o greşeală. În loc să vă străduiţi să atingeţi perfecţiunea, fiţi suficient de buni. Recunoscând impactul criticii – şi ineficienţa criticilor-sandvici –, puteţi să livraţi remarcile critice într-un mod mai util şi le puteţi primi, de asemenea, într-un mod mai constructiv, în aşa fel încât să învăţaţi ceva în loc să fiţi devastaţi. Recunoscând cu cât sunt mai tari pedepsele decât recompensele, puteţi fi nişte părinţi, profesori sau manageri mai buni.

Odată ce înţelegeţi cât de iraţională este obsesia siguranţei, căpătaţi libertatea de a vă asuma riscuri noi. Nu este uşor de făcut, acesta fiind motivul pentru care antrenorii echipelor de fotbal [american] continuă să le

ceară jucătorilor să şuteze mingea cât mai departe în a patra acţiune, dar unii dintre ei încep să fie mai îndrăzneţi şi ne aşteptăm ca, până la urmă, cât mai mulţi dintre ei să înveţe din succesul lui Kevin Kelley. Stăpânirea reacţiilor viscerale cere efort, dar tehnicile folosite de Neînfricatul Felix ca să îşi potolească panica sunt folosite şi de alţii şi sunt accesibile oricui. Relaţiile cu angajaţii-problemă şi cu clienţii furioşi cer, de asemenea, efort, însă afacerile învaţă să evite merele stricate şi urmează strategiile folosite la Casablanca Hotel pentru eliminarea elementelor negative. Efectul negativităţii online forţează companiile să ofere clienţilor servicii mai bune – care, în mod firesc, descoperă noi lucruri de care să se plângă, ceea ce obligă companiile să găsească, la rândul lor, noi modalităţi mai bune de servire a publicului.

Acum că psihologii au recunoscut predispoziţia negativistă care le-a influenţat atât de mult timp cercetările, au descoperit noi strategii prin care se poate accentua pozitivul. Şi-au dat seama că nu suntem ţintuiţi pe o bandă hedonistă de alergare în gol, care ne limitează diversitatea trăirilor emoţionale. Observând modul în care majoritatea victimelor unor traume se fortifică şi cât de mulţi oameni sunt mai fericiţi la bătrâneţe, psihologii au confirmat că unele versiuni ale Jocului Fericirii, propus de Pollyanna, dau realmente rezultate. Oameni de toate vârstele pot să contracareze puterea răului rescriind în mod conştient firul narativ al evenimentelor din viaţa lor, concentrându-se asupra motivelor lor de fericire şi savurând momentele bune din viaţă. Nostalgia este un instrument util nu doar pentru preţuirea trecutului, ci şi pentru a da strălucire atât prezentului, cât şi viitorului. Cercetătorii au descoperit că mişcarea psihologiei pozitive poate fi benefică atât pentru corp, cât şi pentru minte, fapt evidenţiat de ratele scăzute ale bolilor cardiovasculare şi ale mortalităţii generale la oamenii care sunt mulţumiţi de viaţa lor şi optimişti în ceea ce priveşte viitorul.

Fireşte că aceste descoperiri fericite nu au atras tot

atâta atenţie ca ştirile rele. Dar suntem optimişti că şi acest aspect se poate schimba.

Dieta cu conţinut redus de rău

Fiecare nouă tehnologie de comunicare este primită cu neîncredere, îndeosebi de elita politică şi intelectuală. Socrate deplângea faptul că scrisul slăbeşte capacitatea de memorare a oamenilor.1 Conducătorii Imperiului Otoman au interzis tiparul, care ameninţa elita religioasă şi slujba scribilor tradiţionali, 2 în vreme ce capii Bisericii Catolice au interzis cărţile eretice.3 Ziarele au fost învinuite că-i izolează pe oameni.4 Radioul a fost acuzat că este un instrument al demagogiei, iar televiziunea a fost desfiinţată ca un „vast deşert”.

Când acel deşert a început să se schimbe în anii 1980 şi 1990, lăsând locul unor sute de emiţători prin cablu şi unor milioane de website-uri, tehnofobii au lansat şi mai multe predicţii ale dezastrului. Revoluţia Informaţională transforma America într-o „tehnocraţie totalitară”, lipsită de orice „simţ transcendent al finalităţii ori al semnificaţiei”, conform unui des citat profesor de „ecologie mediatică”.5 Cărţi precum *Data Smof* şi *Amusing Ourselves to Death* – „Amuzament până la moarte” – avertizau asupra „supraîncărcării cu date” şi deplângeau tâmpenia crasă a noilor mijloace mediatice: canalele de shopping ahtiate să vândă inele cu pietre de zirconiu, nesfârşitele *infomercials*, emisiunile în care vedete sunt indivizi cu pretinse puteri parapsihologice, astrologi şi staruri porno.

Inevitabil, prevestitorii Apocalipsei s-au bucurat de cea mai mare atenţie, dar a existat şi un remarcabil optimist, George Gilder. În 1990, când Internetul era încă utilizat de numai câţiva tocilari, a publicat o carte intitulată *Viaţa de după televiziune*? La vremea respectivă titlul suna ridicol, având în vedere audienţele uriaşe ale televiziunii prin cablu, dar Gilder anticipa vesel prăbuşirea mijloacelor mass-media. Odată ce Internetul s-a maturizat la mijlocul anilor 1990, el a prevăzut o epocă de aur a

divertismentului.

— Când am intrat în dispute cu liderii posturilor de televiziune, a spus Gilder în 1997, după încheierea discuţiilor au venit la mine şi mi-au spus: „Uite cum stau lucrurile, tu nu înţelegi. Oamenilor le place marfa pe care o transmitem. Am făcut sondaje de marketing şi am constatat că oamenii sunt tâmpiţi”. Ei bine, eu sunt un neghiob când am în faţă televiziunea convenţională. E prea mult de muncă până să găseşti ceva bun, iar dacă găseşti, nu va fi în acord cu ceea ce te interesează în mod deosebit. Televiziunea este cel mai mic numitor comun între mediile de comunicare, chiar dacă există 50 sau 500 de canale. Nu ai intra nicicând într-o librărie cu numai 500 de titluri. Prin definiţie, în industria de carte sau în cea de publicaţii periodice 99, 7% din marfă nu este pentru tine, ori cam aşa este şi Internetul. Este cel mai atractiv mijloc de comunicare în masă, întrucât vizează aria de excelenţă a fiecărui individ în loc să urmărească doar câteva puncte comune de atracţie, care sunt în primul rând lascive şi senzaţionale.8

Optimismul lui Gilder a fost confirmat. Pe măsură ce canalele prin cablu şi webul s-au maturizat, permiţând oamenilor să vadă ceea ce doreau şi când aveau chef pe platforme precum Netflix, Amazon şi YouTube, posturile de televiziune au inaugurat o epocă de aur a dramelor, comediilor şi documentarelor sofisticate. Sigur, erau încă pline de gunoaie, dar acum se puteau vedea seriale mai bogate şi mai complexe decât orice se văzuse vreodată pe orice ecran. Televiziunea a depăşit cinematograful ca mijloc de comunicare în masă inovator odată ce directorii executivi ai posturilor mari şi-au pierdut puterea de a strangula alcătuirea programelor. Oamenii nu mai doreau să vizioneze doar seriale stereotipe de comedie ori să cumpere inele cu pietre de zirconiu. Având de ales, puteau să aprecieze excelenţa.

Acum acelaşi gen de evoluţie are loc în mediile de socializare. Eliberaţi de dominaţia oligopolistă a vechilor

surse mass-media de ştiri, oamenii îşi găsesc propriile surse de ştiri şi, încă o dată, apar predicţiile dezastrului. Experţi şi politicieni critică vehement avalanşa de „fake news”, care se presupune că influenţează alegerile, precum şi „buncărele ideologice” sau „camerele cu ecou”, despre care se presupune că polarizează publicul. În America şi în Europa unii au cerut ca Google, YouTube, Twitter şi alte companii de social-media să fie reglementate la fel ca serviciile de utilităţi publice. Dar încă o dată, pesimiştii exagerează problema – şi propun soluţia greşită.

Da, este posibilă retragerea într-un buncăr ideologic, dar oamenii de ştiinţă care analizează comportamentul online constată că puţini oameni fac acest lucru. Majoritatea americanilor rămân moderaţi în concepţiile lor politice şi sondajele de opinie arată că vederile lor nu s-au modificat mult în ultimele decenii. Marea schimbare – o accentuată polarizare a opiniilor – a survenit nu în rândul cetăţenilor, ci în sfera a ceea ce reprezentanţii ştiinţelor sociale numesc clasa politică, care cuprinde cea mai mare parte din industria crizei: membrii legislativului, activiştii politici, finanţatorii campaniilor, jurnalişti, lobby-işti şi intelectuali care se confruntă pe terenul politicilor publice. Ei sunt aceia care se separă la capetele opuse ale spectrului politic şi încearcă să tragă restul ţării de partea lor. Bătălia lor vicioasă a creat sentimentul larg răspândit de „falsă polarizare”, după cum o numeşte politologul Morris Fiorina. Votanţii democraţi şi republicani tipici se consideră în mod corect moderaţi, dar cred greşit că votanţii celuilalt partid au devenit periculos de extremişti, consecinţa fiind că se simt din ce în ce mai mult pe poziţii antagonice faţă de tabăra opusă.9

Această animozitate crescândă este adeseori blamată pe mediile de socializare, dar tendinţa se manifestase cu mult timp înainte să apară Facebook, iar animozitatea partizană este la fel de puternică, dacă nu chiar mai accentuată, în rândul americanilor mai vârstnici, deşi

aceştia petrec relativ puţin timp pe Internet. (Ei petrec relativ mai mult timp vizionând programele de ştiri ale televiziunilor prin cablu.) Falsa polarizare nu este impulsionată de social media. Nu, vina le aparţine în primul rând mijloacelor tradiţionale de comunicare în masă, politicienilor şi celorlalţi din industria crizei: vocile stridente care sperie constant publicul şi care demonizează pe oricine îndrăzneşte să nu fie de acord cu soluţia lor de rezolvare a ultimei crize. Urmărindu-i cum se încaieră cât e ziua de lungă, efectul este identic cu starea de spirit căpătată vizionând seară de seară filme poliţiste. Începi să crezi că problema este mai gravă decât este în realitate.

Nu-i puteţi împiedica pe negustorii de spaime să îşi vadă de treaba lor şi nu puteţi opri ştirile lor care aţâţă regiunile străvechi ale creierului, dar din capul locului nu sunteţi obligaţi să le urmăriţi. Am comparat predispoziţia negativistă cu nevoia imperioasă de depozitare în corp a caloriilor care îngraşă. Amândouă pornirile erau adaptative în savana ancestrală, dar sunt problematice în mediul actual. Marea îmbogăţire a condus la o severă îngroşate a taliei pentru că atât de multă mâncare care îngraşă ne ispiteşte cât e ziua de lungă. Combinată cu dubioasa recomandare a guvernului federal din anii 1980 şi 1990 de a înlocui grăsimile cu carbohidraţi, 10 această abundenţă a condus la o lungă şi abruptă creştere a obezităţii în ultimul sfert de secol. Dar această tendinţă s-a moderat în ultimii cincisprezece ani – rata obezităţii a scăzut efectiv de câţiva ani – pe măsură ce mulţi americani au început să îşi schimbe alimentaţia. Consumă mai multe nuci, cereale integrale şi fructe proaspete, renunţând la băuturi acidulate şi la alte băuturi îndulcite.11 în cartea noastră despre autocontrol, *Wilipower*[29] am remarcat că este posibil ca alimentaţia cu junk-food să fi fost tentaţia

29 Roy F. Baumeister 6c John Tierney, Puterea voinței. Descoperă cea mai mare forță interioară., trad. în limba română de lanina Marinescu, Ed. Paralela 45,2020.

cea mai irezistibilă dintre toate, dar oamenii învaţă să îi reziste.12

Sperăm să vedem o tendinţă similară în consumul de informaţii: dieta cu conţinut sărac de rău. Comercianţii de rău nu sunt mai irezistibili decât vânzătorii de junk-food. Aceleaşi abordări elementare de contracarare a puterii răului în relaţiile personale şi profesionale – minimizaţi negativul, accentuaţi pozitivul – vă pot da capacitatea de a învinge predispoziţia negativistă care perverteşte deciziile politice şi opinia publică. Când se trage cu arma într-o scoală ori când survine un atac terorist, nu mai trândăviţi ore în şir urmărind relatările live. Când politicienii şi liderii de opinie se înfruntă cu înverşunare, schimbaţi canalul. Dacă încercaţi să aplicaţi Regula lui Patru urmărind patru reportaje reconfortante pentru fiecare program enervant, veţi petrece mult mai puţin timp pe canalele de ştiri. Asta cere un oarecare efort, dar acum este mai uşor pentru că există atât de multe alternative noi.

În trecut, media însemna o relatare tabloidă şi stridentă a ultimei crime ori a celui mai recent scandal. După cum a prevăzut George Gilder, noile canale mediatice seamănă mai mult cu o librărie cu mii de cărţi, adresate unei mari varietăţi de preocupări câtuşi de puţin sângeroase. Cu toate sarcasmele veninoase, răutăţile pline de fiere şi manipularea ştirilor de pe mediile de socializare, în realitate avem de-a face mai mult cu pollyannism decât cu mass-media. După cum notam în Capitolul 8, oamenii aleg să posteze mai degrabă fotografii cu minuni ale naturii decât imagini ale unor masacre. Ei alcătuiesc grupuri online bazate pe pasiuni intelectuale şi culturale comune şi nu pe dispreţul împărtăşit faţă de inamicii politici.

Învaţă istorie şi cosmologie de la profesori care ţin prelegeri pe YouTube şi culeg beneficiile amintirilor nostalgice cu vechi prieteni pe Instagram ori pe Facebook. Găsesc linkuri spre cărţi şi lungi expuneri despre progresul ştiinţei şi inovaţia culturală. Alegându-vă cu

grijă prietenii online şi sursele de ştiri, veţi avea o viziune mult mai însorită – şi mai exactă – despre lume. Veţi vedea mult peste patru lucruri bune pentru fiecare lucru rău.

Fiecare tehnologie nouă generează probleme noi, dar noi avem încredere că beneficiile Revoluţiei Digitale vor depăşi costurile ei. În cea mai bună tradiţie a Marii îmbogăţiri, ea îi eliberează pe oameni de autoritatea centralizată, dându-le posibilitatea să experimenteze şi să-şi împărtăşească inovaţiile. Vor exista întotdeauna prostii sociale şi panici morale, dar indivizii pot învăţa să gândească singuri. Acesta este motivul pentru care am scris această carte.

Împărtăşim optimismul lui Charles Mackay, jurnalistul scoţian care a identificat Criza Crizei cu mult timp înaintea noastră. El nu a folosit această expresie, dar este clar că a recunoscut problema în cartea lui clasică *Iluzii populare extraordinare şi nebunia mulţimilor*. Publicat în 1841, volumul relata deliruri maniacale care au inspirat vânători de vrăjitoare, bule economice speculative, panici stârnite de sfârşitul lumii şi alte „bazaconii populare" de-a lungul întregii istorii. Mackay nu a oferit multe elemente de diagnoză – el a scris cu mult înainte ca psihosociologii şi economiştii să fi elaborat primele teorii despre predispoziţia negativistă şi prostiile sociale – şi nu pretindea să ofere nişte mari soluţii politice. Nu şi-a propus restructurarea societăţii. Ca şi în cazul nostru, scopul său era lămurirea fiecărui cititor.

„Bine s-a spus că oamenii gândesc în turme", scria el. „Se va vedea că ei înnebunesc în turme, în vreme ce îşi revin în fire doar cu încetul şi unul câte unul". 13

Toţi ne supunem efectului negativităţii. Dar, unul câte unul, fiecare dintre noi poate să-l învingă ori să-l folosească în avantajul nostru şi al societăţii. Aşa se ameliorează viaţa şi înaintează civilizaţia. Răul este mai puternic şi, uneori, poate să pară invincibil, dar noi avem încredere că binele va triumfa.

Mulţumiri

J

Este inevitabil ca în scrierea unei cărţi să survină şi unele momente dificile, dar noi am primit atât de mult ajutor din partea prietenilor şi a colegilor încât binele a copleşit răul. În primul rând, suntem îndatoraţi psihologilor care au colaborat cu Roy Baumeister în redactarea articolului originar „Răul este mai puternic decât binele”: Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer şi Kathleen Vohs. Ne-au inspirat cercetările de pionierat ale lui Martin Seligman în domeniul psihologiei pozitive şi istoriile revizioniste ale religiei şi ale inovaţiei tehnologice publicate de Rodney Stark. În distingerea tendinţelor pozitive pe termen lung de veştile rele din fiecare zi, ne-au inspirat o serie distinsă de optimişti, începând cu Julian Simon şi continuând cu Gregg Easterbrook (în acelaşi timp expert în prostia şutului la distanţă în a patra acţiune), Stephen Moore, Matt Ridley, Ronald Bailey şi Steven Pinker. Le suntem îndatoraţi lui Max Roser şi echipei sale de la Our World Data pentru reprezentările grafice ale tendinţelor pozitive din viaţa modernă.

Am primit un ajutor generos şi preţioase îndrumări din partea unor cercetători şi autori dintr-o diversitate de domenii, printre care Brian Anderson, Chris Anderson, Adryenn Ashley, Jesse Ausubel, Jonah Berger, Paul Beston, David Black (care ne-a semnalat explorarea lui Trollope a efectului negativităţii), Lucy Brown, Eliza Byington, Nathan DeWall, Joseph DiMasi, Peter Sheridan Dodds, Chris Emmins, Will Felps, Christopher Ferguson, Eli Finkel, Morris Fiorina, Harris Friedman, Matthew Gentzkow, Daniel Gilbert, George Gilder, Bill Godshall, Dick Grote, Jonathan Haidt, Matt Huston, Kay Hymowitz, Dominic Johnson, Angela Legg, John List, Heather MacDonald, Douglas Maynard, Carey Morewedge, John Mueller, Gerry Ohrstrom, P.J. O’Rourke, Jonathan Rauch, Brad Rodu, Constantine Sedikides, Azim Shariff, Michael Siegel, Lenore Skenazy, Jacob Sullum, Cass Sunstein, Robert Sutton, Kate Sweeny, Philip Tetlock, Richard

Thaler, and şi Tevi Troy. Le mulţumim tuturor şi celor care ne-au spus poveştile lor în interviuri, printre care antrenorul Kevin Kelley, de la Pulaski Academy; Felix Baumgartner, Michael Gervais, Joe Kittinger, Art Thompson şi ceilalţi membri echipei de la Red Bull Stratos; Eva Moskowitz şi Ann Powell, de la Succes Academy; Adele Gutman şi John Taboada, de la Casablanca Hotel.

Datorăm mulţumiri speciale Fundaţiei John Templeton (şi, în mod deosebit, lui Christopher Levenick) pentru modul în care au susţinut proiectul acestei cărţi şi pentru că au finanţat cercetările lui Baumeister şi ale altor psihologi. Activitatea de reporter a lui John Tierney a fost susţinută de *New York Times* şi de *City Journal*, care i-au publicat articolele ce tratează unele dintre subiectele abordate în carte (inclusiv nostalgia, principiul Pollyanna, saltul lui Felix Baumgartner şi ţigaretele electronice) şi de programul MFA al Universităţii Columbia, care i-a oferit un internship lui Sukriti Yadava, care s-a documentat pentru această carte. Ea s-a dovedit minunat de creativă, aplicând cu multă energie pregătirea sa economică şi instinctele ei de jurnalistă în studierea efectului negativităţii. Îi suntem recunoscători ei şi Patriciei O'Toole, directoarea programului său de internship. Timpul şi efortul lui Baumeister au fost sprijinite de Florida State University, Russell Sage Foundation şi University of Queensland şi apreciem asistenţa oferită în cercetare de Jordan Landers.

De la început şi până la sfârşit, am fost susţinuţi de încurajările extraordinarului nostru agent literar, Kristine Dahl. Ea ne-a ajutat să conturăm ideile cărţii, cu asistenţa competentă oferită de Caroline Eisemnann şi Tamara Kawar, de la ICM. Editoarea noastră, Virginia Smith, ne-a îndrumat cu pricepere în revizuirea textului şi, pe parcurs, ne-a sugerat unele idei excelente. Le mulţumim ei, lui Caroline Sydney şi lui Maureen Clark, precum şi celorlalţi din echipa de la Penguin Press.

Ultimii, dar cu siguranţă nu cei din urmă cărora le suntem îndatoraţi sunt familiile şi prietenii noştri care ne-

au suportat obsesiile şi care au citit cu perseverenţă manuscrisele, ajutându-ne să găsim titlul potrivit.

Christopher Buckley, Patrick Cooke şi Patrick Tierney ne-au oferit cu mult curaj primele reacţii. Helen Fisher ne-a apărat eroic iluziile pozitive. Luke Tierney şi-a păstrat calmul şi nu s-a dat bătut. Dianne Tice a fost amabilă, neclintită şi fermă. Vă mulţumim, vă mulţumim.

Note prolog – Efectul negativităţii

1 Pentru o listă cu articolele şi cărţile lui Baumeister vezi http://www.roybaumeister.com/.

2 R.F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer be K.D. Vohs, „Bad Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology* 5, 2001, pp. 323 – 370.

3 P. Rozin, L. Millman be C. Nemeroff, „Operation of the Laws of Sympathetic Magic în Disgust and Other Domains", *Journal of Personality and Social Psychology 5*0, 1986, pp. 703 – 712.

4 P. Rozin, L. Berman be E. Royzman, „Biases în Use of Positive and Negative Words Across Twenty Natural Languages", *Cognition and Emotion* 24, 2010, pp. 536 – 548,https://doi.org/10.1080/02699930902793462.

5 P. Rozin be E.B. Royzman, „Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion", *Personality and Social Psychology Review* 5, 2001, pp. 296 – 320.

6 Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer be Vohs, „Bad Is Stronger Than Good", pp. 323 – 370.

7 National Collaborating Centre for Mental Health (UK), *Post-Traumatic Stress Disorder*: *The Management of PTSD în Adults and Children în Primary and Secondary care*, Leicester, UK, Gaskell, 2005,https://www.nebi. nim. nih.gov/ books/NBK56506/; E. Jones, „Victimhood: A Traumatic History", *Spiked*, septembrie 2017,https://www.spiked-online.com/2017/09/01/a-traumatichistory/.

8 M. Boot, „The Futility of Terrorism" *Wall Street Journal*, 16 aprilie 2013, https://www.wsi.com/articles/ZB100014

241278873244850045784265200 67308336.

9 J. Grämlich, „5 Facts About Crime in the U.S.”, Pew Research Center, 3 ianuarie 2019, http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/01/30/5 – facts-about-crime-in-the-u-s/.

10 Ipsos MORI, „Why Do People Think There Is More Crime?”, ianuarie 2007, citat în M. Roser beM. Nagdy, „Optimism bePessimism”, Our World în Data, 2019, https://ourworidindata.org/optimism-pessimism.

11 W.M. Johnston & G.C.L. Davey, „The Psychological Impact of Negative TV News Bulletins: The Catastrophizing of Personal Worries”, *British Journal of Psychology 8*8, 1997, pp. 85 – 91,https://onlinelibrary. wiley.com/doi/ abs/10.1111/j.2044 – 8295.1997. th02622.x.

12 M. Roser & E. Ortiz-Ospina, „Global Extreme Poverty”, Our World în Data, 27 martie 2017, https://ourworidindata.org/extreme-poverty.

13 M. Roser ôc E. Ortiz-Ospina, „Literacy”, Our World în Data, 20 septembrie 2018, https://ourworidindata.org/literacy.

14 World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2018*: *Piecing Together the Poverty Puzzle*, Washington, DC, World Bank, 2018, p. 23 şi UNESCO Institute for Statistics, „Literacy Rates – UNICEF Data”, iulie 2018, https://data. unicef.org/topic/education/literacy/.

15 C. Sedikides, R. Meek, M.D. Alicke ôc S. Taylor, „Behind Bars but Above the Bar: Prisoners Consider Themselves More Prosocial Than Non-prisoners”, *British Journal of Social Psychology* 53, 2014, pp. 396 – 403.

16 D.P. Johnson & D.R. Tierney, „Bad World: The Negativity Bias în International Relations”, *International Security A3*, iarna 2018 – 2019, pp. 96 – 40, https://doi.org/10.1162/ISECa00336.

17 Rata infracţionalităţii imigranţilor ilegali a fost estimată a fi comparativ redusă pentru majoritatea infracţiunilor (deşi estimările sunt inevitabil inexacte din cauza incertitudinii cu care se poate stabili numărul de

imigranţi ilegali din Statele Unite). Un studiu din 2018 constată că rata arestărilor şi condamnărilor este în ansamblu mai mică decât rata americanilor nativi şi în mod specific în materie de omucideri, crime sexuale şi furturi calificate; vezi

A. Nowrasteh, „Criminal Immigrants în Texas: Illegal Immigrant Conviction and Arrest Rates for Homicide, Sex Crimes, Larceny, and Other Crimes", *Cato Institute Immigration Research and Policy Brief No*. 4, 26 februarie 2018. O analiză separată a datelor din Texas compară ratele imigranţilor cu acelea privind restul populaţiei (inclusiv nu doar americanii nativi, ci şi imigranţii legali, a căror rată a infracţionalităţii este mai redusă decât a nativilor); vezi

B. Latzer, „Do Illegal Aliens Have High Crime Rates?", *City Journal*, 24 ianuarie 2019. Latzer constată că ratele infracţionalităţii în rândul imigranţilor ilegali sunt mai înalte în materie de omucideri, însă mai scăzute în materie de spargeri, droguri, furturi, jaf şi atacuri armate.

18 L. Skenazy, *Free-Range Kids*: *How to Raise Safe*, *Self-Reliant Children* (*Without Going Nuts with Worry*), San Francisco, Wiley, 2009, p. 16; National Safety Council, *înjury Facts Chart*, https://www.nsc.org/work-safety/tools-resources/ înjury-facts/chart.

19 J.M. Chua, „No Kidding, One în Three Children Fear Earth Apocalypse", *Tree Hugger*, 20 aprilie 2009, https://www.treehugger.com/culture/ no-kidding-one-in-three-children-fear-earth-apocalypse.html.

20 J. Mueller & M. Stewart, *Chasing Ghosts*: *The Policing of Terrorism*, New York, Oxford University Press, 2016, p. 67.

21 T. Kuran be C.R. Sunstein, „Availability Cascades and Risk Regulation", *Stanford Law Review* 51, 1999, pp. 683 – 68,http://doi.org/10.2307/1229439 şi J. Tierney, „În 2008, a 100 Percent Chance of Alarm", *New York Times*, 1 ianuarie 2008,https://www.nytimes.com/2008/01/01/science/Oltier.h

tml.

22 Mueller be Stewart, *Chasing Ghosts*, p. 7.

23 Thomas Hobbes, *Leviathan*, Mineola, NY, Dover, 2006, p. 70.

24 M.I. Norton, L. Anik, L.B. Aknin be E.W. Dunn, „Is Life Nasty, Brutish, and Short? Philosophies of Life and Well-Being", *Social Psychological and Personality Science*! 2011, pp. 570 – 575.

25 P. Rozin, „Getting to Like the Burn of Chili Pepper: Biological, Psychological and Cultural Perspectives", în *Chemical Senses*, vol. 2, *Irritat ion*, ed. B.G. Green, J.R. Mason be M.R. Kare, New York, Marcel Dekker, 1990, pp. 231 – 269.

Capitolul 1 – Cât de rău este răul?

1 R.M. Schwartz, C.F. Reynolds III, M.E. Thase, E. Frank be A.L. Fasiczka, „Optimal and Normal Affect Balance în Psychotherapy of Major Depression: Evaluation of the Balanced States of Mind Model", *Behavioural and Cognitive Psychotherapy* 30, 2002, pp. 439 – 450.

2 F. Fincham, „Marital Conflict: Correlates, Structure, and Context", *Current Directions in Psychological Science* 12, 2003, pp. 23 – 27; J.W. Howard be R.M. Dawes, „Linear Prediction of Marital Happiness", *Personality and Social Psychology Bulletin* 2, 1976, pp. 478 – 480.

3 H.L. Friedman, „A Test of the Validity of the Stater-Sussman Measure of Marital Integration", (teză de master, Emory University, 1971).

4 R.W. Levenson be J.M. Gottman, „Marital Interaction: Physiological Linkage and Affective Exchange", *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 1983, pp. 587 – 597; R.W. Levenson be J.M. Gottman, „Physiological and Affective Predictors of Change în Relationship Satisfaction", *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 1985, pp. 85 – 94; J.M. Gottman, „The Roles of Conflict Engagement, Escalation, and Avoidance în Marital Interaction: A Longitudinal View of

Five Types of Couples", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 61, 1993, pp. 6 – 15.

5 D. Kahneman be A. Tversky, „Choices, Values, and Frames", *American Psychologist* 39, 1984, pp. 341 – 350.

6 P.D. Windschitl be E.U. Weber, „The Interpretation of Likely Depends on the Context, but '70% Is 70%Right? The Influence of Associative Processes on Perceived Certainty", *Journal of Experimental Psychology*: *Learning*, *Memory*, *and Cognition 2*5, 1999, pp. 1514 – 1533.

7 B. Bilgin, „Losses Loom More Likely Than Gains: Propensity to Imagine Losses Increases Their Subiective Probability", *Organizational Behavior and Human Decision Processe* 118, 2012, pp. 203 – 215.

8 E. Rubaltelli, S. Dickert be P. Slovic, „Response Mode, Compatibility, and Dual-Processes in the Evaluation of Simple Gambles: An Eye-Tracking Investigation", *Judgment and Decision Making* 7, 2012, pp. 427 – 440.

9 R.H. Thaler, „The Value of Saving a Life: A Market Estimate", (dizertaţie doctorală, University of Rochester, 1974).

10 A.G. Miner, T.M. Glomb be C. Hulin, „Experience Sampling Mood and Its Correlates at Work", *Journal of Occupational and Organizaţional Psychology* 78, 2005, pp. 171 – 193.

11 B.L. Fredrickson, „Positive Emotions Broaden and Build", *Advances în Experimental Social Psychology* 47, 2013, pp. 1 – 53.

12 Din păcate, un alt cercetător a dus rezultatele studiului efectuat de Fredrickson la o extremă ridicolă. Psihologul Marcial Losada a analizat datele din jurnalele zilnice cu un sofisticat model matematic, extras din ecuaţiile dinamicii fluidelor. Calculele sale au identificat un raport exact de 2, 9013, presupus a fi raportul minimum dintre emoţiile pozitive şi cele negative de care este nevoie pentru condiţia înfloritoare a unei persoane. Calculele matematice îi depăşeau pe majoritatea psihologilor, însă rezultatele arătau impresionant când au fost publicate în

2005 de o revistă prestigioasă; vezi B.L. Fredrickson beM. F. Losada, „Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing”, *American Psychologist 6*0, 2005, pp. 678 – 686. Raportul pozitivităţii de 2, 9013 a devenit cunoscut drept Linia Losada şi a fost citat cu veneraţie până când alţi cercetători au ajuns la concluzia că era o absurditate bazată pe nişte presupoziţii arbitrare şi pe nişte erori matematice elementare; vezi N.J.L. Brown, A.D. Sokal beH. L. Friedman, „The Complex Dynamics of Wishful Thinking: The Critical Positivity Ratio”, *American Psychologist* 68, 2013, pp. 801 – 813. Critica era devastatoare şi Losada nu s-a deranjat să răspundă, în vreme ce Fredrickson a recunoscut că foarte complexa analiză matematică era greşită. În consecinţă, revista *American Psychologist* a retras formal secţiunile din articol care prezentau calculele lui Losada, lăsând intacte contribuţiile lui Fredrickson. Oricât de jenant a fost acest episod – cum s-a putut ca atât de mulţi psihosociologi să fi fost păcăliţi de o pălăvrăgeală numerică? –, el nu a invalidat cercetările efectuate de Fredrickson sau numeroase alte studii care au folosit aritmetica elementară ca să compare impactul evenimentelor bune şi al celor rele, după cum remarca Fredrickson în răspunsul ei din 2013; vezi B.L. Fredrickson, „Updated Thinking on Positivity Ratios”, *American Psychologist* 68, 2013, pp. 814 – 822.

13 R.J. Larsen, „Differenţial Contributions of Positive and Negative Affect to Subiective Well-Being”, în *Eighteenth Annual Meeting of the International Society for Psychophysics*, ed. J.A. da Silva, E.H. Matsushima be N.P. Riberio-Filho, Rio de Janeiro, Brazil, International Society for Psychophysics, 2002, pp. 186 – 190; R.J. Larsen be Z. Prismic, „Regulation of Emoţional Well-Being: Overcoming the Hedonic Treadmill”, în *The Science of Subiective Well-Being*, ed. M. Eid be R.J. Larsen, New York, Guilford Press, 2008, pp. 258 – 289.

14 D. DiMeglio, „Customer Satisfaction Stagnates în

Ominous Sign for Economy, ACSI Data Show", comunicat de presă, National ACSI QI 2018, 12 iulie 2018, http://www.theacsi.org/news-and-resources/press-releases/press-2018/press-release-national-acsi-ql-2018; R. East, K. Hammond be M. Wright, „The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-category Study", *International Journal of Research în Marketing* 24, 2007, pp. 175 – 184; T.O. Jones be W.E. Sasser, „Why Satisfied Customers Defect", *Harvard* Business *Review*, noiembrie-decembrie 1995, https://hbr.org/1995/II/why-satisfied-customers-defect.

15 https://en. yelp.my/faqratingdistribution.

16 B. Puri be S.E. Clark, „How to Transform Consumer Opinion When Disaster Strikes", *Reflections from Practice*, Medford, MA, Fletcher School, aprilie 2012.

17 J. Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, New York, Pantheon, 1949.

18 C.K. Morewedge, „Negativity Bias în Attribution of External Agency", *Journal of Experimental Psychology*: *General* 138, 2009, pp. 535 – 545; J.K. Hamlin ôc A.S. Baron, „Agency Attribution in Infancy: Evidence for a Negativity Bias", *PLOS ONE 9*, 2014, e96112,https://doi.org/10.1371/journal. pone.0096112; G. Bohner, H. Bless, N. Schwarz beF. Strack, „What Triggers Causal Attributions? The Impact of Valence and Subiective Probability", *European Journal of Social Psychology* 18, 1988, pp. 335 – 345. Vezi şi M. Huston, *The 7 Laws of Magical Thinking*: *How Irrational Beliefs Keep Us Happy*, *Healthy*, *and Sane*, New York, Hudson Street Press, 2012.

19 M. Friedman, A.C. Grawert be J. Cullen, „Crime Trends: 1990 – 2016", Brennan Center for Justice, 18 aprilie 2017,https://www.brennancenter.org/publication/crime-trendsl990 – 2016.

20 D. Desilver, „Most Americans Unaware That as U.S. Manufacturing Jobs Have Disappeared, Output Has Grown", Pew Research Center, 25 iulie 2017, http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/07/25/most-

americans-unaware-that-as-u-s-manufacturing-jobs-have-disappeared-output-has-grown/.

21 N. Gillespie, „TSA Celebrates 10 Years of Sucking!”, *Reason*, *Y7* noiembrie 2011, http://reason.com/blog/2011/II/17/tsa-10-years-of-sucking.

22 A. Halsey III, „GOP Report: TSA Hasn’t Improved Aviation Security”, *Washington Post*, 16 noiembrie 2011,https://www.Washingtonpost.com/local/commuting/gop-report-tsa-hasnt-improved-aviation-security/2011/11/16/GIQAvqRQSN – story.html? utmterm =.3 băcOc70233 b; J. Tierney, „Monuments to Idiocy: Let’s Honor the Public Servants Responsible for Giving Us the TSA”, *City Journal*, vara 2016, https://www.city-journal.org/ html/monuments-idiocy-14620.html.

23 J. Tierney, „The Big City: Twisted Logic on Improving Air Security”, *New York Times*, *2* octombrie 2001,https://www.nytimes.com/2001/10/02/nyregion/the-big-city-twisted-logic-on-improving-air-security.html; J. Tierney, „Fighting the Last Hijackers”, *New York Times*, 16 august 2005.

24 W. Gaissmaier be G. Gigerenzer, „9/11, Act îi A Fine-Grained Analysis of Regional Variations in Traffic Fatalities in the Aftermath of the Terrorist Attacks”, *Psychological Science 2*3, 2012, pp. 1449 – 1454.

25 Associated Press, „Tiger Grabs Doral Lead”, *Gainesville Sun*, 24 martie 2007, https://www.gainesville.com/article/LK/20070324/News/604156668/GS/.

26 D.G. Pope be M.E. Schweitzer, „Is Tiger Woods Loss Averse? Persistent Bias in the Face of Experience, Competition, and High Stakes”, *American Economic Review* 101, 2011, pp. 129 – 157.

27 D. Römer, „Do Firms Maximize? Evidence from Professional Football”, *Journal of Political Economy* 114, 2006, pp. 340 – 365; B. Cohen, „NFL Teams Should (Almost) Always Go for It on 4th and 1”, Eagles Rewind, 13 august 2013, https://ea glesrewind.com/2013/08/13/nfl-

teams-should-almostalways-go-for-it-on-4 th-and-l/.

28 G. Easterbrook, *The Games Not Over*, New York, Public Affairs, 2015, pp. 173 – 182.

29 „4th Down: When to Go for It and Why", *New York Times*, 4 septembrie 2014, https://www.nytimes.com/2014/09/05/upshot/4 th-down-when-to-go-for-itand-why.html.

30 Associated Press, „Belichick Defends Decision to Go for It on Fourth Down vs. Colts", NFL.com, 16 noiembrie 2009, http://www.nfl.com/news/ story/09.000 d5 d8144 lff6/article/belichick-defends-decision-to-go-foriton-fourth-down-vs-colts.

31 Citatele şi faptele din această secţiune sunt extrase din interviurile cu Kevin Kelley şi din datele meciurilor jucate de echipa lui.

32 E. Polman, „Self-Other Decision Making and Loss Aversion", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119, 2012, pp. 141 – 150.

33 J. Halley, „A11-USA Football Coach of the Year: Kevin Kelley, Pulaski Academy (Ark.)", *USA Today*, 20 decembrie 2016.

Capitolul 2 – Lecţiile iubirii

1 J. Vanlaningham, D.R. Johnson be P. Amato, „Marital Happiness, Marital Duration, and the U-Shaped Curve: Evidence from a Five-Wave Panel Study", *Social Forces 7*9, 2001, pp. 1313 – 1341.

2 A. Trollope, *He Knew He Was Right*, London, Ward, Lock, 1869.

3 C.E. Rusbult, D.J. Johnson be G.D. Morrow, „Impact of Couple Patterns of Problem Solving on Distress and Nondistress în Dating Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 1986, pp. 744 – 753.

4 S.M. Drigotas, G.A. Whitney be C.E. Rusbult, „On the Peculiarities of Loyalty: A Diary Study of Responses to Dissatisfaction in Everyday Life", *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, 1995, pp. 596 – 609; N.C. Overall.

C. G. Sibley be L.K. Travaglia, „Loyal but Ignored:

The Benefits and Costs of Constructive Communication Behavior", *Personal Relationships* 17, 2010, pp. 127 – 148.

5 C.E. Rusbult, comunicare personală.

6 T.L. Huston, J.P. Caughlin, R.M. Houts, S.E. Smith be L.J. George, „The Connubial Crucible: Newlywed Years as Predictors of Marital Delight, Distress, and Divorce", *Journal of Personality and Social Psychology* 80, 2001, pp. 237 – 252.

7 S.L. Murray, P. Rose, G.M. Bellavia, J.G. Holmes be A.G. Kusche, „When Rejection Stings: How Self-Esteem Construins Relationship-Enhancement Processes", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, pp. 556 – 573; S.L. Murray, J.G. Holmes be N.L. Collins, „Optimizing Assurance: The Risk Regulation Sistem în Relationships", *Psychological Bulletin* 132, 2006, pp. 641 – 666.

8 S.L. Murray et al., „Cautious to a Fault: Self-Protection and the Trajectory of Marital Satisfaction", *Journal of Experimental Social Psychology* 49, 2013, pp. 522 – 533, https://doi. Org/10.1016/j. jesp. 2012.10.010.

9 G. Downey, A.L. Freitas, B. Michaelis be H. Khouri, „The Self-Fulfilling Prophecy în Close Relationships: Rejection Sensitivity and Rejection by Romantic Partners", *Journal of Personality and Social Psychology* 75, 1998, pp. 545 – 560.

10 R.W. Levenson be J.M. Gottman, „Marital Interaction: Physiological Linkage and Affective Exchange", *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 1983, pp. 587 – 597; R.W. Levenson be J.M. Gottman, „Physiological and Affective Predictors of Change în Relationship Satisfaction", *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 1985, pp. 85 – 94.

11 J.M. Gottman et al., „Observing Gay, Lesbian and Heterosexual Couples' Relationships: Mathematical Modeling of Conflict Interaction", *Journal of Homosexuality* 45, 2003, pp. 65 – 91.

12 T.L. Huston be A.L. Vangelişti, „Socio-emotional Behavior and Satisfaction in Marital Relationships: A

Longitudinal Study", *Journal of Personality and Social Psychology* 61, 1991, pp. 721 – 733.

13 Barry McCarthy: comunicare personală.

14 L. Festinger, S. Schachter be K. Back, *Social Pressures* în *Informal Groups*: *A Study of Human Factors în Housing*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1950.

15 E.B. Ebbesen, G.L. Kjos be V.J. Konecni, „Spaţial Ecology: Its Effects on the Choice of Friends and Enemies", *Journal of Experimental Social Psychology* 12, 1976, pp. 505 – 518.

16 D.C. Rowe, K.C. Jacobson be E.J. Van den Cord, „Genetic and Environmental Influences on Vocabulary IQ; Parental Education Level as Moderator", *Child Development* 70, 1999, pp. 1151 – 1162; L.A. Thompson, R.D. Tiu be D.K. Detterman, „Differences în Heritability Across Levels of Father's Occupation", poster prezentat la întrunirea anuală ţinută de Behavior Genetics Association (iulie 1999); E. Türkheimer, A. Haley, M. Waldron, B. D'Onofrio & I.I. Gottesman, „Socioeconomic Status Modifies Heritability of IQjn Young Children", *Psychological Science* 14, 2003, pp. 623 – 628.

17 S. Scarr, „Developmental Theories for the 1990's: Development and Individual Differences", *Child Development 6*3, 1992, pp. 1-19; I.B. Wissink, M. Dekovic & A.M. Meijer, „Parenting Behavior, Quality of the Parent-Adolescent Relationship, and Adolescent Functioning în Four Ethnic Groups", *Journal of Early Adolescence 2*6, 2006, pp. 133 – 159.

18 A. Gneezy ôc N. Epley, „Worth Keeping but Not Exceeding: Asymmetric Consequences of Breaking Versus Exceeding Promises", *Social Psychological and Personality Science* 5, 2014, pp. 796 – 804.

19 D.P. Schmitt, A. Realo, M. Voracek & J. Allik, „Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences în Big Five Personality Traits Across 55 Cultures", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, 2008, pp. 168 – 182.

20 L.M. Williams et al., „Explicit Identification and

Implicit Recognition of Facial Emotions: I. Age Effects în Males and Females Across 10 Decades", *Journal of Clinical and Experimental* 'N *europsychology* 31, 2009, pp. 257 – 277.

21 D.T. Gilbert & P.S. Malone, „The Correspondence Bias", *Psychological Bulletin* 117, 1995, pp. 21 – 38.

22 B.F. Malle, „The Actor-Observer Asymmetry în Attribution: A (Surprising) Metaanalysis", *Psychological Bulletin* 132, 2006, pp. 895 – 919.

23 B.R. Karney & T.N. Bradbury, „Attributions in Marriage: State or Trăit? A Growth Curve Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 2000, pp. 295 – 309.

24 E.J. Finkel, E.B. Slotter, L.B. Luchies, G.M. Walton &, J.J. Gross, „A Brief Intervention to Promote Conflict Reappraisal Prezerves Marital Quality over Time", *Psychological Science* 24, 2013, pp. 1595 – 601.

25 X. Xu et al., „Regional Brain Activity During Early-Stage Intense Romantic Love Predicted Relationship Outcomes After 40 Months: An FMRI Assessment", *Neuroscience Letters* 526, 2012, pp. 33 – 38; B.P. Acevedo, A. Aron, H.E. Fisher & L.L. Brown, „Neural Correlates of Marital Satisfaction and Well-Being: Reward, Empathy, and Affect", *Clinical Neuropsychiatry*: *Journal of Treatment Evaluation* 9, 2012, pp. 20 – 31.

26 W. Blake, *The Poetical Works of William Blake*, ed. John Sampson, London, Oxford University Press, 1908; https://www.bartleby.com/235/154.html.

27 S.L. Murray, J.G. Holmes ôc D.W. Griffin, „The Benefits of Positive Illusions: Idealization and the Construction of Satisfaction in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 1996, pp. 79 – 98.

28 K.J. Sullivan, „U.S. Supreme Court Justice Ruth Bader Ginsburg Talks About a Meaningful Life", *Stanford Nevis*, 6 februarie 2017, https://news.Stanford.edu/2017/02/06/supreme-court-associate justice-

ginsburg-talks-meaningfullife/.

29 B. Keysar, B.A. Converse, J. Wang & N. Epley, „Reciprocity Is Not Give and Take: Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts”, *Psychological Science* 19, 2008, pp. 1280 – 1286, https://dx. doi. Org/lO.llll/j.1467 – 9280.2008.02223.x.

Capitolul 3 – Demonul din adâncul creierului

1 Relatarea etapelor proiectului de salt supersonic se bazează pe interviurile cu Felix Baumgartner, Mike Gervais, Art Thompson, Joe Kittinger şi alţi membri din Red Bull Stratos Te-am, precum şi pe alte reportaje ale lui Tierney din timpul proiectului. Vezi J. Tierney, „Daredevil Sets Sight on a 22-Mile Fall”, *New York Times*, 8 octombrie 2012, https://www.nytimes.com/ 2012/10/09/science/fear less-felix-baumgartner-to-try-to-become-first-skydiver-to-break-sound-barrier.html şi J. Tierney, „A Supersonic Jump, from 23 Miles in the air”, *New York Times*, 15 martie 2010, https://www.nytimes.com/2010/03/16/science/16 tier.html.

2 K.J. Flannelly, H.G. Koenig, K. Galekôc C.G. Ellison, „Beliefs, Mental Health, and Evolutionary Threat Assessment Sistems in the Brain”, *Journal of Nervous and Mental Disease* 195, 2007, pp. 996 – 1003.

3 M. Diano, A. Celeghin, A. Bagnis & M. Tamietto, „Amygdala Response to Emoţional Stimuli Without Awareness: Facts and Interpretations”, *Frontiers în Psychology* 7, 2017, p. 2029,https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02029.

4 V. LOBue ôci. S. Deloache, „Superior Detection of Threat-Relevant Stimuli în Infancy”, *Developmental Science* 13, 2010, pp. 221 – 228, https://doi.org/10.1111/j. 1467 – 7687.2009.00872.x.

5 V. LOBue, „More Than Just Another Face in the Crowd: Superior Detection of Threatening Facial Expressions în Young Children and Adults”, *Developmental Science* 12, 2009, pp. 305 – 313, http’s: //doi.org/10. llll Zj.1467 – 7687.2008.00767.x.

6 G.W. Alpers &, P. Pauli, „Emoţional Pictures

Predominate în Binocular Rivalry", *Cognition and Emotion* 20, 2006, pp. 596 – 607; R.L. Bannerman, M. Milders, B. de Gelder be A. Sahraie, „Influence of Emoţional Facial Expressions on Binocular Rivalry", *Ophthalmic & Physiological Optics 2*%, 2008, pp. 317 – 326.

7 E. Anderson, E.H. Siegel, E. Bliss-Moreau be L.F. Barrett, „The Visual Impact of Gossip", *Science* 332, 2011, pp. 1446 – 1448.

8 F. Pratto be O.P. John, „Automatic Vigilance: The Attention-Grabbing Power of Negative Social Information", *Journal of Personality and Social Psychology* 61, 1991, pp. 380 – 391.

9 G.J. Norman et al., „Current Emotion Research în Psychophysiology: The Neurobiology of Evaluative Bivalence", *Emotion Review* 3, 2011, pp. 349 – 359,https://doi.org/10.1177/1754073911402403.

10 W.A. Cunningham, J.J. Van Bavel be I. Johnsen Haas, „Affective Flexibility: Evaluative Processing Goals Shape Amygdala Activity", *Psychological Science* 19, 2008, pp. 152 – 160.

11 M.W. Schlund be M.F. Cataldo, „Amygdala Involvement în Human Avoidance, Escape and Approach Behavior", *Neuroimage* 53, 2010, pp. 769 – 776.

12 J.A. Weller, I.P. Levin, B. Shiv be A. Bechara, „Neural Correlates of Adaptive Decision Making for Risky Gains and Losses", *Psychological Science* 18, 2007, pp. 958 – 964.

13 T.D. Satterthwaite et al., „Dissociable but Inter-related Sistems of Cognitive Control and Reward During Decision Making: Evidence from Pupillometry and Event-Related FMRI", *Neuroimage* 37, 2007, pp. 1017 – 1031.

14 G. Hochman be E. Vechiam, „Loss Aversion in the Eye and in the Heart: The Autonomic Nervous Sistem's Responses to Losses", *Journal of Behavioral Decision Making* 24, 2011, pp. 140 – 156.

15 S.E. Taylor, M.E. Kemeny, G.M. Reed, J.E. Bower be T.L. Gruenewald, „Psychological Resources, Positive

Illusions, and Health", *American Psychologist* 55, 2000, pp. 99 – 109; S.E. Taylor, „Adjustment to Threatening Events: A Theory of Cognitive Adaptation", *American Psychologist* 38, 1983, pp. 1161 – 1173.

16 S.E. Taylor, „Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization-Minimization Hypothesis", *Psychological Bulletin* 110, 1991, pp. 67 – 85.

17 R.J. DeRubeis, G.J. Siegle be S.D. Hollon, „Cognitive Therapy Versus Medication for Depression: Treatment Outcomes and Neural Mechanisms", *Nature Reviews Neuroscience* 9, 2008, pp. 788 – 796.

18 A.C. Butler, J.E. Chapman, E.M. Forman be A.T. Beck, „The Empirical Status of Cognitive-Behavioral Therapy: A Review of Metaanalyses", *Clinical Psychology Review* 26, 2006, pp. 17 – 31; B.O. Olatunji, J.M. Cisler be B.J. Deacon, „Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy for Anxiety Disorders: A Review of Metaanalytic Findings", *Psychiatric Clinics of North America* 33, 2010, pp. 557 – 577.

19 Academy of Cognitive Therapy, „CBT Outcome Studies",https://www.academyofet.org/page/Outcome Studies.

20 C. Otte, „Cognitive Behavioral Therapy în Anxiety Disorders: Current State of the Evidence", *Dialogues în clinical Neuroscience* 13, 2011, pp. 413 – 421; C.K. Higa-McMillan, S.E. Francis, L. Rith-Najarian beb. F. Chorpita, „Evidence Base Update: 50 Years of Research on Treatment for Child and Adolescent Anxiety". *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology* 45, 2016, pp. 91 – 113.

21 D. Rodiţi, M.E. Robinson be N. Litwins, „Effects of Coping Statements on Experimental Pain în Chronic Pain Patients", *Journal of Pain Research* 2, 2009, pp. 109 – 116; F.D. Glogower, W.J. Fremouw beJ. C. McCroskey, „A Component Analysis of Cognitive Restructuring", *Cognitive Therapy and Research*! 1978, pp. 209 – 223.

22 H. Benson be M.Z. Klipper, *The Relaxation*

Response, New York, William Morrow, 1975.

23 W. Walker, J.J. Skowroński, J.A. Gibbons, R.J. Vogl bei. D. Ritchie, „Why People Rehearse Their Memories: Frequency of Use and Relations to the Intensity of Emotions Associated with Autobiographical Memories", *Memory* 17, 2009, pp. 760 – 773.

24 R. Jevning, R.K. Wallace be M. Beidebach, „The Physiology of Meditation: A Review", *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 16, 1992, pp. 415 – 424; A. Hankey, „Studies of Advanced Stages of Meditation in the Tibetan Buddhist and Vedic Traditions", *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine* 3, 2006, pp. 513 – 521.

25 S.L. Ooi, M. Giovino be S.C. Pak, „Transcendental Meditation for Lowering Blood Pressure: An Overview of Sistematic Reviews and Metaanalyses", *Complementary Therapies în Medicine* 34, 2017, pp. 26 – 34.

26 B. Carey, „The Therapist May See You Anytime, Anywhere", *New York Times*, 13 februarie 2012, https://www.nytimes.com/2012/02/14/health/feeling-anxious-soon-there-will-be-an-app-for-that.html? r = O.

27 P.M. Enock, S.G. Hofmann be R.J. McNally, „Attention Bias Modification Training via Smartphone to Reduce Social Anxiety: A Randomized, Controlled Multi-session Experiment", *Cognitive Therapy and Research* 38, 2014, pp. 200 – 216; R. Yang et al., „Effects of Cognitive Bias Modification Training via Smartphones", *Frontiers* în *Psychology* 8, 2017, p. 1370.

28 J.M. Kuckertz be N. Amir, „Attention Bias Modification for Anxiety and Phobias: Current Status and Future Directions", *Current Psychiatry Reports* 17, 2015, pp. 1 – 8; C. Mogoaşe, D. David be E.H. Koster, „Clinical Efficacy of Attentional Bias Modification Procedures: An Updated Metaanalysis", *Journal of Clinical Psychology* 70, 2014, pp. 1133 – 1157; L.S. Hallion be A.M. Ruscio, „A Metaanalysis of the Efect of Cognitive Bias Modification on Anxiety and Depression", *Psychological Bulletin* 137, 2011,

pp. 940 – 958.

29 N. Amir, G. Weber, C. Beard, J. Bomyea be C.T. Taylor, „The Efect of a Single-Session Attention Modification Program on Response to a Public-Speaking Challenge în Socially Anxious Individuals", *Journal of Abnormal Psychology* 117, 2008, pp. 860 – 868.

30 S.A. Steinman be B.A. Teachman, „Reaching New Heights: Comparing Interpretation Bias Modification to Exposure Therapy for Extreme Height Fear", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 82, 2014, pp. 404 – 417.

31 J. Tierney, „24 Miles, 4 Minutes and 834 M.P.H., All în One Jump", *New York Times*, 14 octombrie 2012,https://www.nytimes.com/2012/10/15/us/felix-baumgartner-skydiving.html.

Capitolul 4 – Folosiţi forţa

1 S. Potter, *The Complete Upmanship, Including Gamesmanship, Lifemanship, One-Upmanship and Supermanship*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1971.

2 T.M. Amabile, „Brilliant but Cruel: Perceptions of Negative Evaluators" *Journal of Experimental Social Psychology* 19, 1983, pp. 146 – 156.

3 T.M. Amabile be A.H. Glazebrook, „A Negativity Bias în Interpersonal Evaluation", *Journal of Experimental Social Psychology* 18, 1982, pp. 1 – 22.

4 J. Austen, *Pride and Prejudice*, New York, Penguin Classics, 2009, pp. 196 – 197, Kindle edition.

5 R. Hamilton, K.D. Vohs & A.L. McGill, „We'll Be Honest, This Won't Be the Best Article You' II Ever Read: The Use of Dispreferred Markers în Word-of-Mouth Communication", *Journal of Consumer Research* 41, 2014, pp. 197 – 212.

6 M.K. Ash, *Mary Kay on People Management*, London, Futura, 1984, p. 39.

7 D.W. Maynard, *Bad News, Good News: Conversaţional Order în Everyday Talk and Clinical*

Settings, Chicago, University of Chicago Press, 2003.

8 A.M. Legg be K. Sweeny, „Do You Want the Good News or the Bad News First? the nature and Consequences of News Order Preferences”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, 2014, pp. 279 – 288, https://doi.org/10.1177/0146167213509113; L.L. Marshall be R.F. Kidd, „Good News or Bad News First?”, *Social Behavior and Personality* 9, 1981, pp. 223 – 226.

9 R.F. Baumeister be K.J. Cairns, „Repression and Self-Presentation: When Audiences Interfere with Self-Deceptive Strategies”, *Journal of Personality and Social Psychology* 62, 1992, pp. 851 – 862.

10 T. Jefferson, „Letter to Francis Hopkinson, 13 martie 1789”, Founders Online, https://founders. archives.gov/documents/Jefferson/01 – 14 – 02 – 0402.

11 Extrase dintr-o comunicare personală cu Douglas Maynard şi din cartea lui *Bad News*, *Good News*.

12 A. Nguyen, A.M. Legg be K. Sweeny, „Do You Want the Good News or the Bad News First? News Order Influences Recipients’ Mood, Perceptions, and Behaviors”, *University of California Riverside Undergraduate Research Journal* 5, 2011, pp. 31 – 36.

13 Legg be Sweeny, „Do You Want the Good News or the Bad News First?”

14 Y. Trope be E. Neter, „Reconciling Competing Motives în Self-Evaluation: The Role of Self-Control în Feedback Seeking”, *Journal of Personality and Social Psychology* 66, 1994, pp. 646 – 657, https://dx. doi.org/10.1037/0022 – 3514.66.4.646.

15 E. Chan be J. Sengupta, „Insincere Flattery Actually Works: A Dual Attitudes Perspective”, *Journal of Marketing Research* 47, 2010, pp. 122 – 133; C. Nass, *The Man Who Lied to His Laptop*, New York, Current, 2010, pp. 16 – 38.

16 E.I. Koch, „Reagans Afterlife on Earth”, *Jewish World Review*, 8 iunie 2004, http://jewishwondreview.com/0604/kochreagan. php3.

17 S.W. Hunt & L. Rose, „Lee Daniels, Damon Lindelof, A-List Writers on Race, Ignoring Critics, an Empire Axing”, *Hollywood Reporter*, 11 mai 2015, https://www.hollywoodreporter.com/features/lee-danielsdamon-lindelof-a-794430.

18 Dezbateri Parlamentare (Hansard), 27 ianuarie 1940, citat în W.S. Churchill ôc R. Langworth, *Churchill by Himself*: *In His Own Words*, New York, Rosettabooks, 2013, „Maxims”, Kindle edition.

Capitolul *5* – Raiul sau iadul

1 M. Quinion, „Carrot and Stick”, World Wide Words, 2009, http://www.worldwidewords.org/qa/qa-car4.htm; J. Freeman, „Carrot Unstuck: A New Twist în an Old Debate”, Boston.com, 8 martie 2009, http://archive.Boston.com/bostonglobezideas/articles/2009/03/08/carrotunstuck/.

2 „The Neighbour-in-Law”, în L.M. Child, *Fact and Fiction*: *A Collection of Stories*, New York, C.S. Francis, 1846, pp. 156 – 157.

3 *The Eclecţie Magazine*, august 1851, citat în Quinion, „Carrot and Stick”.

4 G.C. Armistead, *Horses and Mules in the Civil War*: *A Complete History with a Roster of More Than 700 War Horses*, Jefferson, NC, McFarland, 2013.

5 R. Finke ôc R. Stark, *The Churching of America, 1776 – 2005: Winners and Losers în Our Religious Economy*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 2005, cap. 2, Kindle edition.

6 J. Kross, „If You Will Not Drink with Me, You Must Fight with Me: The Sociology of Drinking in the Middle Colonies”, *Pennsylvania History* 64, 1997, pp. 28 – 55.

7 B. Franklin, *Autobiography of Benjamin Franklin*, New York, Henry Holt, 1916, cap. XI, Kindle edition.

8 Materialul istoric din această secţiune provine din Finke & Starke, *Churching of America*.

9 G. Whitefield, *The Collected Sermons of George Whitefield*, Jawbone Digital, 2015, loc. 7265 – 7304 din 14

042, ed. Kindle.

10 J. Edwards, *Sinners in the Hands of an Angry God*, Musaicum Books, 2018, „1. Sinners in the Hands of an Angry God”, ed. Kindle.

11 R.B. Wilke, *And Are We Yet Alive*? (Nashville: Abingdon Press, 1986), 98.

12 A.F. Shariff and A. Norenzayan, „Mean Gods Make Good People: Different Views of God Predict Cheating Behavior”, *International Journal for the Psychology of Religion* 21, 2011: 85 – 96. Vezi şi O. Yilmaz and H.G. Bahçekapili, „Supernatural and Secular Monitors Promote Human Cooperation Only If They Remind of Punishment”, *Evolution and Human Behavior* 37, 2016: 79 – 84.

13 A.F. Shariff and M. Rhemtulla, „Divergent Effects of Beliefs în Heaven and Hell on National Crime Rates”, PLOS ONE 7, 2012: e39048. https://doi.org/10.1371/journal. pone.0039048. Vezi şi „Updated Heaven, Hell and Crime Data for Shariff be Rhemtulla 2012”, Sharifflab, 8 septembrie, 2015, https://sharifflab.com/updated-heaven-hell-and-crime-data-for-shariff-rhemtulla-2012/

14 J. García, D.J. Kimeldorf be R.A. Koelling, „Conditioned Aversion to

Saccharin Rezulting from Exposure to Gamma Radiation”, *Science* 122, 1955, pp. 157 – 158.

15 F. Baeyens, R Eelen, O. Van den Bergh be G. Crombez, „Flavor-Flavor and Color – Color Conditioning în Humans”, *Learning and Motivation* 21, 1990, pp. 434 – 455.

16 A.F. Constantini be K.L. Hoving, „The Efectiveness of Reward and Punishment Contingencies on Response Inhibition”, *Journal of Experimental Child Psychology* 16, 1973, pp. 484 – 494.

17 J.P. Forgas, „Don’t Worry, Be Sad! On the Cognitive, Motivaţional, and Interpersonal Benefits of Negative Mood”, *Current Directions in Psychological Science 2*2, 2013, pp. 225 – 232.

18 A.S. Koch, J.P. Forgas be D. Matovic, „Can Negative Mood Improve Your Conversation? Affective Influences on Conforming to Grice's Communication Norms", *European Journal of Social Psychology* 43, 2013, pp. 326 – 334.

19 J.P. Forgas, „Can Negative Affect Eliminate the Power of First Impressions? Affective Influences on Primacy and Recency Effects în Impression Formation", *Journal of Experimental Social Psychology* 41, 2011, pp. 425 – 429.

20 J.P. Forgas be R. East, „On Being Happy and Gullible: Mood Effects on Skepticism and the Detection of Deception", *Journal of Experimental Social Psychology 4*4, 2008, pp. 1362 – 1367.

21 L. Notebaert, M. Tilbrook, P.J.F. Clarke be C. MacLeod, „When a Bad Bias Can Be Good: Anxiety-Linked Attentional Bias to Threat în Contexts Where Dangers Can Be Avoided", *Clinical Psychological Science* 5, 2017, pp. 485 – 496.

22 S.E. Dailey. P. Toffanin be T.V. Pollet, „Dietary Restraint în Collège Women: Fear of an Imperfect Fat Self Is Stronger Than Hope of a Perfect Thin Self", *Body Image* 9, 2012, pp. 441 – 447.

23 E.Y. Chou be J.K. Murnighan, „Life or Death Decisions: Framing the Call for Help", *PLOS ONE* 8, 2013, e57351,https://doi.org/10.1371/journal. pone.0057351.

24 M.B. Tannenbaum et al., „Appealing to Fear: A Metaanalysis of Fear Appeal Efectiveness and Theories", *Psychological Bulletin* 141, 2015, pp. 1178 – 1204.

25 „Sir, puteţi conta pe faptul că atunci când un om ştie că va fi spânzurat peste două săptămâni, acest fapt îi concentrează de minune mintea". Citat în J. Boswell, *The Life of Samuellohnson*, C. Hibbert, ed., London, Penguin English Library, 1979, p. 231.

26 R. Ryan, A. Kilal, K. Ziol-Guest be C. Padilla, „Socioeconomic Gaps în Parents' Discipline Strategies from 1988 to 2011", *Pediatrics* 138, 2016, e20160720,

https://app.
dimensions.ai/details/publication/pub.1067831611;

U.S. Departament of Education, „Educators Gather at the White House to Rethink School Discipline”, 22 iulie 2015, https://www.ed.gov/news/ press-releases/educators-gather-white-house-rethink-school-discipline.

27 R.F. Baumeister, J.D. Campbell, J.I. Krueger *Se* K.D. Vohs, „Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Succes, Happiness, or Healthier Lifestyles?”, *Psychological Science in the Public Interest* 4, 2003, pp. 1 – 44.

28 S. Zemelman, H.S. Daniels *Se* A. Hyde, *Best Practice*, ed. a 4-a, *BIT Standards to Life în Americas Classrooms*, Portsmouth, NH, Heinemann, 20D.

29 H.W. Marsh et al., „Dimensional Comparison Theory: An Extension of the Internal/External Frame of Reference Efect on Academic Self-Concept Formation”, *Contemporary Educa*tional *Psychology* II), 2014, pp. 326 – 341; H.W. Marsh et al., „Long-Term Positive Effects of Repeating a Year în School: Six-Year Longitudinal Study of Self-Beliefs, Anxiety, Social Relations, School Grades, and Test Scores”, *Journal of Educational Psychology* 109, 2017, pp. 425 – 438.

30 J.P. Greeneôc M.A. Winters, „Revisiting Grade Retention: An Evaluation of Florida’s Test-Based Promotion Policy”, *Education Finance and Policy* 2, 2007, pp. 319 – 340, https://www.mitoressiournals.org/doi/pdf/10.1162/ edfp.2007.2.4.319.

31 K. Spencer, „A New Kind of Classroom: No Grades, No Failing, No Hurry”, *New York Times*, 11 august 2017,https://www.nytimes.com/2017/08/II/nyregion/master y-based-learning-no-grades.html; D. Rado, „Parents Push Back Against School Report Cards with No Letter Grades”, *Chicago Tribune*, 6 iunie 2016,http://www.chicagotribune.com/news/local/breaking/ct-middleschool-grades-met-20160601-story.html.

32 L. Vries, „High School Grades Hit by Inflation”,

CBS News, 27 ianuarie 2003, https://www.cbsnews.com/news/high-school-grades-hit-by-inflation/; „Average High School GPAS Increased Since 1990”, *U.S. News & World Report*, 19 aprilie 2011, https://www.usnews.com/opinion/ articles/2011/04/19/average-high-school-gpas-increased-since-1990.

33 M. Balingit, „High Schools Are Doing Away with Class Rank. What Does That Mean for Collège Admissions?”, *Washington Post*, 13 iulie 2015, https://www.Washingtonpost.com/news/grade-point/wp/2015/07/13/ high-schools-are-doing-away-with-class-rank-what-does-that-mean-forcollege-admissions/? utmterm =.138369 selob4.

34 N.M. Fortin, P. Oreopoulos 8 c S. Phipps, „Leaving Boys Behind: Gender Disparities în High Academic Achievement”, *Journal of Human Resources* 50, 2015, pp. 549 – 579; Pew Research Center, „Women Outpace Men în Collège Enrollment”, Fact Tank, 6 martie 2014, http://www.pewresearch.org/ fact-tank/2014/03/06/womens-college-enrollment-gains-leave-men-behind/; J. Guo, „Poor Boys Are Falling Behind Poor Girls, and It’s Deeply Troubling”, *Washington Post*, 23 noiembrie 2015, https://www.Washingtonpost.com/ news/wonk/wp/2015/11/23/why-giris-do-so-much-better-than-boys – în – school/? utmterm =. bbaafa26 dd38.

35 A.L. Duckworth & M.E.P. Seligman, „Self-Discipline Gives Girls the Edge: Gender în Self-Discipline, Grades, and Achievement Test Scores”, *Journal of Educational Psychology* 98, 2006, pp. 198 – 208, http’s: //dx. doi.org/10.1037/0022 – 0663.98.1.198.

36 R.F. Baumeister & J. Tierney, *Wilipower*: *Rediscovering the Greatest Human Strength*, New York, Penguin Press, 2011, pp. 207 – 210, tradusă în limba română sub titlul *Puterea voinţei*. *Descoperă cea mai mare forţă interioară*, Ed. Paralela 45, 2020.

37 D. Autor, D. Figlio, K. Karbownik, J. Roth ôc M.

Wasserman, „Family Disadvantage and the Gender Gap în Behavioral and Educational Outcomes”, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 22267, 2017; M. Bertrand &, J. Pan, „The Trouble with Boys: Social Influences and the Gender Gap în Disruptive Behavior”, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 17541, 2011.

38 S.C. Carter, *No Excuses*: *Lessons from 21 High-Performing*, *High-Poverty Schools*, Washington, DC, Heritage Foundation, 2000.

39 A. Themstrom &, S. Themstrom, *No Excuses*: *Closing the Racial Gap în Learning*, New York, Simon & Schuster, 2003.

40 Sursele includ interviuri cu Eva Moskowitz şi Ann Powell de la Succes Academy şi E. Moskowitz, *The Education of Eva Moskowitz: A Memoir*, New York, HarperCollins, 2017; R. Mead, „Succes Academy’s Radical Educational Experiment”, *New Yorker*, 11 decembrie 2017,https://www.newyorker.com/magazine/2017/12/II/success-academys-radical-educationalexperiment; K. Taylor, „At Succes Academy Charter Schools, High Scores and Polarizing Tactics”, *New York Times*, 6 aprilie 2015, https://www.nytimes.com/ 2015/04/07/nyregion/at-success-academy-charter-schools-polarizingmethods-and-superior-results.html; and Succes Academy Charter Schools, https://www.successacademies.org/.

41 New York State Education Departament, „Measuring Student Proficiency în Grades 3 – 8 English Language Arts and Mathematics”, 26 septembrie 2018, http://www.nysed.gov/common/nysed/files/programs/information-reporting-services/2018 – 3 – 8-test-results-presentation.pdf.

42 A. Cheng, C. Hitt, B. Kisida & J.N. Mills, „No Excuses’ Charter Schools: A Metaanalysis of the Experimental Evidence on Student Achievement”, *Journal of School Choice* 11, 2017, pp. 209 – 238; J.D. Angrist, P.A. Pathak & C.R. Walters, „Explaining Charter School

Efectiveness", *American Economic Journal*: *Applied Economics* 5, 2013, pp. 1 – 27.

43 J. Roy, „Staying or Going? Comparing Student Attrition Rates at Charter Schools with Nearby Tradiţional Public Schools", New York City Independent Budget Office Schools Brief, ianuarie 2014, http://www.ibo. nyc. nu.us/ iboreports/2014 attri tioncharterpublic.html? mod = articleinline; B. Fierţig & J. Ye, „NYC Charters Retain Students Better Than Tradiţional Schools", WNYC, 15 martie 2016, https://www.wnyc.org/story/nyc-charter-schoolat trition-rates/; E.S. Moskowitz, „The Myth of Charter-School Cherry Picking", *Wall Street Journal*, 8 februarie 2015, https://www.wsi.com/articles/ eva-s-moskowitz-the-myth-of-charter-school-cherry-picking-1423438046.

44 K. Taylor, „At Succes Academy School, a Stumble în Math and a Teacher's Anger on Video", *New York Times*, 12 februarie 2016, http's: //www.nytimes.com/2016/02/13/nyregion/success-academy-teacher-rips-up-student-paper.html? r = O; E. Green, „Beyond the Viral Video: Inside Educators' Emoţional Debate About 'No Excuses' Discipline", Chalkbeat New York, 8 martie 2016, https://nu. chalkbeat.org/posts/nu/2016/03/08/beyond-the-viral-video-insideeducators-emoţional-debate-about-no-excuses-discipline/; Moskowitz, *Education of Eva Moskowitz*, pp. 320 – 322.

45 P.S. Babcock be M. Marks, „The Falling Time Cost of College: Evidence from Half a Century of Time Use Data", *Review of Economics and Statistics* 93, 2011, pp. 468 – 478, http://faculty. ucr.edu/-mmarks/Papers/babcock2010 falling.pdf.

46 S. Roistaczer, „Grade Inflation at American Colleges and Universities", Gradelnflation.com, 29 martie 2016,http://www.gradeinflation.com; S. Roistaczer be C. Healy, „Where A Is Ordinary: The Evolution of American Collège and University Grăding, 1940 – 2009", *Teachers*

Collège Record 114, 2012, pp. 1 – 23; C. Rampell, „The rise of the Gentleman's A and the GPA Arms Race", *Washington Post*, 28 martie 2016, https://www.Washingtonpost.com/opinions/therise-of-the-gentlemans-a-and-the-gpa-arms-race/2016/03/28/05 c9 e966-f522-lle5 – 9804 – 537 defecăcfostory.html? utmterm =.73 a99 f546 f4 b.

47 R. Arum beJ. Roksa, *Academically Adrift*: *Limited Learning on Collège Campuses*, Chicago, University of Chicago Press, 2011, Kindle edition.

48 R. Arum be J. Roksa, *Aspiring Adults Adrift*: *Tentative Transitions of College Graduates*, Chicago, University of Chicago Press, 2014; K. Carey, „The Economic Price of Colleges' Failures", *New York Times*, 2 septembrie 2014, https://www.nytimes.com/2014/09/03/upshot/the-economic-price-of-collegesfailures.html? rref = upshotôc abt = 00026 c abg = ober = O.

49 J. Saffron, „Reforms Aimed at Fighting Grade Inflation Are Falling Short", James G. Martin Center, 4 mai 2015,https://www.jamesgmartin. center/2015/05/reforms-aimed-at-fighting-grade-inflation-are-falling-short/.

50 T.K. Lindsay, „If A Is Average, Say. Se – the Dawn of Honest Transcripts", Minding the Campus, 18 decembrie 2013,https://www.mindingthecampus.org/2013/12/18/ifaisaveragesayso-theda/.

51 T. Lindsay, „Texas Legislature Looks to Lift Collège Grăding Standards", *Forbes*, 28 februarie 2015, https://www.forbes.com/sites/tomlindsay/ 2015/ 02/ 28/ Texas-legislature-looks-to-lift-college-grading-standards/52 eObd4 la037.

52 T. Andersen, N. Jacques be T. Feathers, „Harvard Profesor Says Grade Inflation Rampant", *Boston Globe*, 4 decembrie 2013,https://www.bostonglobe.com/metro/2013/12/03/harvard-professor-raises-concems-about-gradeinflation/McZH

FRZ2RxpoP5 Xvwgedin/story.html; M. Clarida be

N. P. Fandos, „Substanţiating Fears of Grade Inflation, Dean Says Median Grade at Harvard College is A –, Most Common Grade Is A”, *Harvard Crimson*, 26 mai 2017, https://www.thecrimson.com/article/2013/12/3/ grade-inflation-mode-a/.

53 R.G. Fryer, S.D. Levitt, J. List be S. Sadoff, „Enhancing the Efficacy of Teacher Incentives Through Loss Aversion: A Field Experiment”, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 18237, 2012.

54 T. Hossain be J.A. List, „The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations”, *Management Science* 58, 2012, pp. 2151 – 2167.

55 Informaţiile provin dintr-un interviu cu Dick Grote şi din cartea lui *Discipline Without Punishment*: *The Proven Strategy That Turns Problem Employees into Superior Performers*, New York, AMACOM, 2006.

56 R.F. Baumeister, A.M. Stillwell be T.F. Heatheron, „Guilt: An Interpersonal Approach”, *Psychological Bulletin* 115, 1994, pp. 243 – 267; J.P. Tangney beR. L. Dearing, *Shame and Guilt*, New York, Guilford Press, 2002; F.J. Flynn be R.L. Schaumberg, „When Feeling Bad Leads to Feeling Good: Guilt-Proneness and Affective Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 2012, pp. 124 – 133.

Capitolul 6 – Curs introductiv de business

1 Interviuri cu Eliza Byington şi Will Felps.

2 G. Nunberg, „Bad Apple Proverbs: There’s One în Every Bunch”, *Fresh Air*, NPR, 5 mai 2011,https://www.npr.org/2011/05/09/136017612/ bad-apple-proverbs-theres-one-in-every-bunch.

3 B. Franklin, *Poor Richard’s Almanack*, Philadelphia, New Printing Office, 1736, Kindle ed.

4 G. Chaucer, „The Cook’s Tale”, în *The Canterbury*

Tales, Ware, UK, Wordsworth Editions, 2002, p. 151.

5 J. Holt-Lunstad, T.B. Smith be J.B. Layton, „Social Relationships and Mortality Risk: A Metaanalytic Review", *PLOS Med* 7, 2010, el000316, https://doi.org/10.1371/journal. pâned.1000316; J. Lynch, *The Broken Heart*: *The Medical Consequences of Loneliness*, New York, Basic Books, 1977; J.T. Cacioppo be W. Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, New York, W.W. Norton, 2008.

6 K.S. Rook, „The Negative Side of Social Interaction: Impact on Psychological Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology* 46, 1984, pp. 1097 – 1108.

7 M.A. Okun, J.F. Melichar be M.D. Hill, „Negative Daily Events, Positive and Negative Social Ties, and Psychological Distress Among Older Adults", *Gerontologist* 30, 1990, pp. 193 – 199; J.F. Finch, M.A. Okun, M. Barrera, A.J. Zautra be J.W. Reich, „Positive and Negative Social Ties Among Older Adults: Measurement Models and the Prediction of Psychological Distress and Well-Being", *American Journal of Community Psychology* 17, 1989, pp. 585 – 605, https://doi.org/10.1007/BF00922637 jJ. T. Newsom, K.S. Rook, M. Nishishiba, D.H. Sorkin be T.L. Mahan, „Understanding the Relative Importance of Positive and Negative Social Exchanges: Examining Specific Domains and Appraisals", *Journals of Gerontology Series B*: *Psychological Sciences and Social Sciences* 60, 2005, pp. 304 – 312, https://www.nebi. nim. nih.gov/pâne/articles/PMC3833824/.

8 A.D. Vinokur be M. van Ryn, „Social Support and Undermining în Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons", *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 1993, pp. 350 – 359.

9 M.K. Duffy, D. Gangster be M. Pagon, „Social Undermining in the Workplace", *Academy of Management Journal* 45, 2002, pp. 331 – 351,

https://doi.org/10.2307/3069350.

10 P.D. Dunlop be K. Lee, „Workplace Deviance, Organizaţional Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel”, *Journal of Organizational Behavior 25*, 2004, pp. 67 – 80, https://dx. doi.org/10.1002/job.243.

11 G.M. Hurtz be J.J. Donovan, „Personality and Job Performance: The Big Five Revisited”, *Journal of Applied Psychology* 85, 2000, pp. 869 – 879.

12 L.M. Camacho be P.B. Paulus, „The Role of Social Anxiousness în Group Brainstorming”, *Journal of Personality and Social Psychology* 68, 1995, pp. 1071 – 1080.

13 M.R. Barrick, G.L. Stewart, M.J. Neubert be M.K. Mount, „Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Te-am Efectiveness”, *Journal of Applied Psychology* 83, 1998, pp. 377 – 391.

14 W. Felps, T. Mitchell be E. Byington, „How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfuncţional Groups”, *Research în Organizational Behavior 2*7, 2006, pp. 175 – 222; S. Heen, „Bad Apple Behavior and Its Impact on Te-am Results”, White Paper No. 2, Triad Institute, https://triadconsultinggroup.com/sites/default/files/Triad Consulting Whitepaper2 Case Study% 20114 Badăpples.pdf.

15 S. Kaplan, J.C. Bradley, J.N. Luchman be D. Haynes, „On the Role of Positive and Negative Affectivity în Job Performance: A Metaanalytic Investigation”, *Journal of Applied Psychology* 94, 2009, pp. 162 – 176.

16 M.J. Howes, J.E. Hokanson be D.A. Loewenstein, „Induction of Depressive Affect After Prolonged Exposure to a Mildly Depressed Individual”, *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 1985, pp. 1110 – 1113.

17 A.G. Miner, T.M. Glomb be C. Hulin, „Experience Sampling Mood and Its Correlates at Wbrk” *Journal of Occupational and Organizaţional Psychology* 78, 2005, pp.

171 – 193.

18 Comunicare personală.

19 R.F. Baumeister beM. R. Leary, „The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation”, *Psychological Bulletin* 117, 1995, pp. 497 – 529, https://dx. doi. Org/10.1037/0033 – 2909.117.3.497.

20 R.F. Baumeister, L.E. Brewer, D.M. Tice beJ. M. Twenge, „Thwarting the Need to Belong: Understanding the Interpersonal and Inner Effects of Social Exclusion”, *Social and Personality Psychology Compass* 1, 2007, pp. 506 – 520.

21 J.M. Twenge, K.R. Catanese be R.F. Baumeister, „Social Exclusion Causes Self-Defeating Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, pp. 606 – 615, https://doi. Org/10.1037/0022 – 3514.83.3.606.

22 C.N. DeWall be B.J. Bushman, „Social Acceptance and Rejection: The Sweet and the Bitter”, *Current Direc*tions in *Psychological Science* 20, 2011, pp. 256 – 260.

23 M. Finkel, *The Stranger in the Woods*, New York, Knopf, 2017, p. 62.

24 R.F. Baumeister, C.N. DeWall, N.J. Ciarocco be J.M. Twenge, „Social Exclusion Împăirs Self-Regulation”, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, 2005, pp. 589 – 604, https://doi. Org/10.1037/0022 – 3514.88.4.589.

25 R.F. Baumeister, J.M. Twenge be C.K. Nuss, „Effects of Social Exclusion on Cognitive Processes: Anticipated Aloneness Reduces Intelligent Thought”, *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, pp. 817 – 727, https://doi.org/10.1037/0022 – 3514.83.4.817.

26 J.M. Twenge, K.R. Catanese be R.F. Baumeister, „Social Exclusion and the Deconstructed State: Time Perception, Meaninglessness, Lethargy, Lack of Emotion, and Self-Awareness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 85, 2003, pp. 409 – 423, http’s: //doi. Org/10.1037/0022 – 3514.85.3.409; G.C. Blackhart, B.C.

Nelson, M.L. Knowles be R.F. Baumeister, „Rejection Elicits Emotional Reactions but Neither Causes Imediate Distress nor Lowers Self-Esteem: A Metaanalytic Review of 192 Studies on Social Exclusion”, *Personality and Social Psychology Review* 13, 2009, pp. 269 – 309.

27 B. Günther Moor, E.A. Crone beM. W van der Molen, „The Heartbrake of Social Rejection: Heart Rate Deceleration in Response to Unexpected Peer Rejection”, *Psychological Science 2*1, 2010, pp. 1326 – 1333.

28 C.N. DeWall be R.F. Baumeister, „Alone but Feeling No Pain: Effects of Social Exclusion on Physical Pain Tolerance and Pain Threshold, Affective Forecasting, and Interpersonal Empathy”, *Journal of Personality and Social Psychology 9*1, 2006, pp. 1-15,https://doi.org/10.1037/0022 – 3514.91. LI.

29 N.I. Eisenberger, M.D. Lieberman be K.D. Williams, „Does Rejection Hurt? An FMRI Study of Social Exclusion”, *Science* 302, 2003, pp. 290 – 292; N.I. Eisenberger, J.M. Jarcho, M. Lieberman be B. D Naliboff, „An Experimental Study of Shared Sensitivity to Physical Pain and Social Rejection”, *Pain* 126, 2006, pp. 132 – 138, https://doi. Org/10.1016/j. pain.2006.06.024.

30 H.E. Fisher et al., „Reward, Addiction, and Emotion Regulation Sistems Associated with Rejection in Love”, *Journal of Neurophysiology* 104, 2010, pp. 51 – 60; E. Kross, M.G. Berman, W. Mischel, E.E. Smith be T.D. Wager, „Social Rejection Shares Somatosensory Representations with Physical Pain”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, 2011, pp. 6270 – 6275,https://doi.org/10.1073/pnas.1102693108.

31 C.N. DeWall et al., „Acetaminophen Reduces Social Pain: Behavioral and Neural Evidence”, *Psychological Science 2*1, 2010, pp. 931 – 937.

32 T. Deckman, C.N. DeWall, R. Gilman, B. Way & S. Richman, „Can Marijuana Reduce Social Pain?”, *Social Psychological and Personality Science* 5, 2014, pp. 131 – 139.

33 J.M. Twenge, R.F. Baumeister, C.N. DeWall, N.J. Ciarocco & J.M. Bartels, „Social Exclusion Decreases Prosocial Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, 2007, pp. 56 – 66,https://doi.org/10.1037/0022 – 3514.92.1.56.

34 C.N. DeWall, J.M. Twenge, S.A. Gitter be R.F. Baumeister, „It's the Thought That Counts: The Role of Hostile Cognition in Shaping Aggressive Responses to Social Exclusion", *Journal of Personality and Social Psychology* 96, 2009, pp. 45 – 59.

35 M.R. Leary, R.M. Kowalski, L. Smith be S. Phillips, „Teasing, Rejection, and Violence: Case Studies of the School Shootings", *Aggressive Behavior* 29, 2003, pp. 202 – 214.

36 I. van Beest, A.R. Carter-Sowell, E. van Dijk be K.D. Williams, „Groups Being Ostracized by Groups: Is the Pain Shared, Is Recovery Quicker, and Are Groups More Likely to Be Aggressive?", *Group Dynamics*: *Theory*, *Research*, *and Practice* 16, 2012, pp. 241 – 254, https://dx.doi.org/10.1037/a0030104.

37 R.I. Sutton, *The No Asshole Rule*, New York, Hachette, 2007, Kindle ed.

38 J. Hogan, P. Barrett be R. Hogan, „Personality Measurement, Faking, and Employment Selection", *Journal ojApplied Psychology* 92, 2007, pp. 1270 – 1285;

J. Hogan be B. Holland, „Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology* 88, 2003, pp. 100 – 112; M.R. Barrick be M.K. Mount, „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Metaanalysis", *Personnel Psychology* 44, 1991, pp. 1 – 26.

39 H.H. Kelley be A.J. Stahelski, „Social Interaction Basis of Cooperators and Competitors' Beliefs About Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 16, 1970, pp. 66 – 91.

40 W. Isaacson, *Steve Jobs*, New York, Simon be Schuster, 2011, p. 43.

41 Sutton, *No Asshole Rule*, cap. 3, Kindle ed.

Capitolul 7 – Pericole online

1 Materialul despre hotelul Casablanca provine din interviurile cu Adele Gutman, vicepreşedinta Library Hotel Collection, şi John Taboada, general manager al Casablanca Hotel, precum şi de pe https://casablancahotel.com/ şi din evaluările şi notările de pe Tripădvisor, https://www.tripadvisor.com/ Hotel Review-g60763-dil3317-Reviews-Casablanca Hotelbylibrary Hotellollecţion-NewYorklity New York.html.

2 Interviu cu Adryenn Ashley.

3 M. Lee 8 c S. Youn, „Electronic Word of Mouth (EWOM): How EWOM Platforms Influence Consumer Product Judgement", *International Journal of Advertising* 28, 2009, pp. 473 – 499,https://vdocuments. site/electronic-word-of-mouth-ewom-how-ewom-platforms-influence-consumerproduct-judgement.html.

4 A. Papathanassis 8 c F. Knolle, „Exploring the Adoption and Processing of Online Holiday Reviews: A Grounded Theory Approach", *Tourism Management* 32, 2011, pp. 215 – 224.

5 J. Lee, D. Park 8 c I. Han, „The Efect of Negative Online Consumer Reviews on Product Attitude: An Information Processing Review", *Electronic Commerce Research and Applications* 7, 2008, pp. 341 – 352.

6 J.A. Chevalier 8 c D. Mayzlin, „The Efect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research* 43, 2006, pp. 345 – 354.

7 J. Goodman 8 c S. Newman, „Understand Customer Behavior and Complaints", *Quality Progress* 36, 2003, pp. 51 – 55; E.W. Anderson, „Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research* 1, 1998, pp. 5 – 17, https://doi.org/10.1177/109467059800100102; R. East, K. Hammond 8 c M. Wright, „The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-category Study", *International Journal of Research* în *Marketing* 24, 2007, pp. 175 – 184; T.O. Jones 8 c W.E. Sasser, „Why

Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noiembrie – decembrie 1995, https://hbr.org/1995/II/why-satisfied-customers-defect.

8 J.L. Heskett, W.E. Sasser 8 c L.A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*: *How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty*, *Satisfaction*, *and Value*, New York, Free Press, 1997, Kindle ed.

9 Jones 8 c Sasser, „Why Satisfied Customers Defect"; Heskett, Sasser 8 c Schlesinger, *Service Profit Chain*.

10 Gulliver, „Did Dave Carroll Lose United Airlines $180 m?", *Economist*, 24 iulie 2009, https://www.economist.com/gulliver/2009/07/24/did-davecarroll-lose-united-airlines-180 m.

11 D. Carroll, „United Breaks Guiţars", YouTube, https://www.youtube.com/ watch? v = 5YGc4 zOqozo.

12 K. Hill, „McDStories: When a Hashtag Becomes a Bashtag", *Forbes*, 24 ianuarie 2012, https://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/01/24/ metistories-when-a-hashtag-becomes-a-bashtag/seac3887 ed25.

13 Review Trackers, „2018 Review Trackers Online Reviews Survey: Statistics and Trends", https://www.reviewtrackers.com/online-reviews-survey/; G.A. Fowler, „When 4.3 Stars Is Average: The Internet's Grade-Inflation Problem", *Wall Street Journal*, *5* aprilie 2017, https://www.wsi.com/articles/ when-4 – 3-stars-is-average-the-internets-grade-inflation-problem-1491414200.

14 A.C. Wojnicki 8 c D. Godes, „Signaling Succes: Word of Mouth as Self-Enhancement", *Customer Needs and Solutions* 4, 2017, pp. 68 – 82.

15 M. De Angelis, A. Bonezzi, A.M. Peluso, D.D. Rucker beM. Costabile, „On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission", *Journal of Marketing Research* 49, 2012, pp. 551 – 563, https://doi.org/10.1509/jmr. II.0136.

16 A.E. Schlosser, „Posting Versus Lurking: Communicating in a Multiple Audience Context”, *Journal of Consumer Research* 32, 2005, pp. 260 – 265, https://doi.org/10.1086/432235.

17 X. Li be L.M. Hitt, „Self-Selection and Information Role of Online Product Reviews”, *Information Sistems Research* 19, 2008, pp. 456 – 474, https://dx. doi.org/10.1287/isre.1070.0154; W. Moe be M. Trusov, „The Value of Social Dynamics în Online Product Ratings Forums”, *Journal of Marketing Research* 48, 2011, pp. 444 – 456, https://doi. Org/10.1509/jmkr.48.3.444; D. Godes be J. Silva, „Sequential and Temporal Dynamics of Online Opinion”, *Marketing Science 3*1, 2012, 448 – 473, https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0653.

18 W. Moe be D. Schweidel, „Online Product Opinions: Incidence, Evaluation, and Evolution”, *Marketing Science* 31, 2012, pp. 372 – 386.

19 YouGov Omnibus Survey, ianuarie 2014, https://today. yougov.com/topics/ lifestyle/articles-reports/2014/01/22/21-americans-have-reviewed-productsand-services-l.

20 E.T. Anderson beD. I. Simester, „Reviews Without a Purchase: Low Ratings, Loyal Customers, and Deception”, *Journal of Marketing Research* 51, 2014, pp. 249 – 269, https://doi.org/10.1509/jmr.13.0209.

21 Anderson be Simester, „Reviews Without a Purchase” şi M. Ott, Y. Choi, C. Cardie be J. Hancock, „Finding Deceptive Opinion Spam by Any Stretch of the Imagination”, *Proceedings of the 49th Annual Meeting of the Association for Computational Lingvistics*, Stroudsburg, PA, Association for Computational Lingvistics, 2011, pp. 309 – 319.

22 A. Harmon, „Amazon Glitch Unmasks War of Reviewers” *New York Times*, 14 februarie 2004, https://www.nytimes.com/2004/02/14/us/amazon-glitch-unmasks-war-of-reviewers.html.

23 M. Willett, „A Craigslist Ad Is Offering $25 for

Fake Yelp Reviews of NYC Restaurants", *Business Insider*, 14 mai 2013.

24 K. Knibbs, „If You Can't Spare $25 for a Fake Yelp Review, There's Plenty Available for $5", *Digital Trends*, 14 mai 2013,https://www.digitaltrends.com/social-media/fake-yelp-reviews/e! K80 fU.

25 Interviu cu Chris Emmins, director şi cofondator al Kwiklhex, https://kwikehex.com/; O. Smith, „Tripădvisor Under Fire over Fraud Detection", *Telegraph*, 22 martie 2012, https://www.telegraph.co.uk/travel/news/Tripădvisor-under-fire-over-fraud-detection/.

26 D. Mayzlin, Y. Dover beJ. Chevalier, „Promoţional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation", American *Economic Review* 104, 2014, pp. 2421 – 2455.

ŢI C. Anderson, „The Impact of Social Media on Lodging Performance", *Cornell Hospitality Report* 12, 2012, pp. 6 – 11; H. Ögüt &, B. Tas, „The Influence of Internet Customer Reviews on Online Sales and Prices in the Hotel Industry", *Service Industries Journal* 32, 2012, pp. 197 – 214; E.N. Torres, D. Singh & A. Robertson-Ring, „Consumer Reviews and the Creation of Booking Transaction Value: Lessons from the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management* 50, 2015, pp. 77 – 83.

28 Botto Bistro Facebook page, https://www.facebook.com/bottobistro/, and Botto Bistro Yelp page, https://www.yelp.com/biz/botto-italian-bistro-richmond-9.

29 A. Gutman, „Library Hotel Collection: 5 Secrets to Brand Reputation Building", *Review Pro Case Studies*, 21 ianuarie 2019,https://www.reviewpro.com/blog/category/case-studies/; A. Gutman, „Best Practices în Reputation Management: Whose Job Is It Anyway?", *Hotel Business Review*, *Y7* februarie 2013,https://www.hotelexecutive.com/businessreview/3353/ best-practices-in-reputation-management-whose-job-is-it-

anyway.

30 B.I. Bolster ôcb. M. Springhett, „The Reaction of Interviewers to Favorable and Unfavorable Information”, *Journal of Applied Psychology* 45, 1961, pp. 97 – 103.

31 B.L. Fredrickson &, D. Kahneman, „Duration Neglect în Retrospective Evaluations of Affective Episodes”, *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 1993, pp. 45 – 55.

32 D.A. Redelmeier & D. Kahneman, „Patients' Memories of Painful Medical Treatments: Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invazive Procedures”, *Pain* 66, 1996, pp. 3 – 8,https://doi.org/10.1016/0304 – 3959 (96) 02994 – 6; D.A. Redelmeier, J. Katz ôc D. Kahneman, „Memories of Colonoscopy: A Randomized Trial”, *Pain* 104, 2003, pp. 187 – 194, https://doi.org/10.1016/S0304 – 3959 (03) 00003 – 4.

33 A.M. Do, A.V. Rupert & G. Wolford, „Evaluations of Pleasurable Experiences: The Peak-End Rule”, *Psychonomic Bulletin & Review* 15, 2008, pp. 96 – 98.

34 H. Lee *8 c* R.S. Dalal, „The Effects of Performance Extremities on Ratings of Dynamic Performance”, *Human Performance* 24, 2011, pp. 99 – 118.

35 C. Anderson *8 c* S. Han, „Hotel Performance Impact of Socially Engaging with Consumers”, *Cornell Hospitality Report* 16, 2016, pp. 3 – 9.

Capitolul 8 – Principiul Pollyanna

1 E.H. Porter, *Pollyanna*, Boston, Louis Coues Page, 1913.

2 R. Graham, „How We All Became Pollyannas (and Why We Should Be Glad About It)”, *Atlantic*, 26 februarie 2013,https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2013/02/how-we-all-became-pollyannas-and-why-we-should-be-glad-about-it/273323/.

3 F. Marion, *Off with Their Heads*! *A Serio-Comic Tale of Hollywood*, New York, Macmillan, 1972, p. 67.

4 C. Keil, ed., *A Companion to D.W. Griffith*,

Hoboken, NJ, Wiley, 2018, p. 61.

5 R.W. SchraufbcJ. Sánchez, „The Preponderance of Negative Emotion Words in the Emotion Lexicon: A Cross-Generational and Cross-Lingvistic Study", *Journal of Multilingual and Multicul*tural *Development 2*5, 2004, pp. 266 – 284,https://doi.org/10.1080/01434630408666532.

6 S. Van Goozen be N.H. Frijda, „Emotion Words Used in Six European Countries", *European Journal of Social Psychology* 23, 1993, pp. 89 – 95.

7 J.R. Averill, „On the Paucity of Positive Emotions", în *Advances in the Study of Communication and Affect*, vol. 6, ed. K. Blankstein, P. Pliner be J. Polivy, New York, Plenum, 1980, p. 745; J.A. Russell, „Culture and the Categorization of Emotions", *Psychological Bulletin* 110, 1991, pp. 426 – 450, https://dx. doi.org/ 10.1037/0033 – 2909.110.3.426.

8 T. Bontranger, „The Development of Word Frequency Lists Prior to the 1944 Thorndike-Lorge List", *Reading Psychology* 12, 1991, pp. 91 – 116; R.B. Zajonc, „Attitudinal Effects of Mere Exposure", *Journal of Personality and Social Psychology 9*, 1968, pp. 1 – 27; E.L. Thorndike be I. Lorge, *The Teachers Wordbook of30.000 Words*, New York, Teachers Collège, Columbia University, 1944.

9 J. Boucher be C.E. Osgood, „The Pollyanna Hypothesis", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 8, 1969, pp. 1 – 8.

10 I.M. Kloumann, C.M. Danforth, K.D. Harris, C.A. Bliss be P.S. Dodds, „Positivity of the English Language", *PLOS ONE* 7, 2012, e29484, https://doi.org/10.1371/journal. pone.0029484. Vezi şi un studiu care a folosit motorul de căutare Google ca să detecteze o predispoziţie pozitivă în frecvenţa cuvintelor cu încărcătură emoţională de pe site-urile în limbile engleză, germană şi spaniolă: D. García, A. Garas be F. Schweitzer, „Positive Words Carry Less Information Than Negative Words", *EPJD – aţa Science* 1, 2012, p. 3,

https://arxiv.org/abs/1110.4123.

11 https://hedonometer.org /index.html.

12 P.S. Dodds et al., „Human Language Reveals a Universal Positivity Bias”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, 2015, pp. 2389 – 2394, https://doi.org/10.1073/pnas.1411678112; J. Tierney, „According to the Words, the News Is Actually Good”, *New York Times*, 23 februarie 2015, https://www.nytimes.com/2015/02/24/science/why-we-all-sound-like-pollyannas.html.

13 K. Sheldon, R. Ryan be H. Reis, „What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person”, *Personality and Social Psychology Bulletin 2*2, 1996, pp. 1270 – 1279.

14 A. Abele, „Thinking About Thinking: Causal, Evaluative and Finalistic Cognitions About Social Situations”, *European Journal of Social Psychology* 15, 1985, pp. 315 – 332.

15 J. Golle, F.W. Must be J.S. Lobmaier, „Something to Smile About: The Inter-relationship Between Attractiveness and Emotional Expression”, *Cognition and Emotion* 28, 2014, pp. 298 – 310.

16 C.J. Hutto, S. Yardi be E. Gilbert, „A Longitudinal Study of Follow Predictors on Twitter”, în *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors în Computing Sistems* (*CHI 13*), New York, ACM, 2013, pp. 821 – 830, https://doi.org/10.1145/2470654.2470771.

17 E. Ferrara be Z. Yang, „Measuring Emoţional Contagion în Social Media”, *PLOS ONE* 10, 2015, e0142390, https://doi.org/10.1371/journal. pone.0142390.

18 E. Ferrara be Z. Yang, „Quantifying the Efect of Sentiment on Information Diffusion în Social Media”, *Peer J Computer Science* 1, 2015, e26, https://doi.org/10.7717/peerj-cs.26.

19 Royal Society for Public Health, „StatusOfMind: Social Media and Young People’s Mental Health and Wellbeing”, London,

2017,https://www.rsph.org.uk/uploads/assets/uploaded/62 be270 a-a55 f-4719-ad668 zc7 a74 z.pdf.

20 DMR, „160 Amazing YouTube Statistics and Facts”, decembrie 2018, https://expandedramblings.com/index.php/youtube-statistics/.

21 F. Wertham, *Seduction of the Innocent*, New York, Rinehart, 1954; F. Wertham, „Comic Books – Blueprints for Delinguency”, *Reader's Digest*, mai 1954, pp. 24 – 29; C. Tilley, „Seducing the Innocent: Fredric Wertham and the Falsifications That Helped Condemn Comics”, *Information & Culture* 47, 2012, pp. 383 – 413, doi: 10.1353/lac.2012.0024; D. Hajdu, *The Ten-Cent Plaque*: *The Great Comic-Book Scare and Hotü It Changed America*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2008, p. 8.

22 K. Hampton, L. Sessions Goulet be K. Purcell, „Social Networking Sites and Our Lives”, Pew Research Center, 16 iunie 2011,http://www.pewinternet.org/2011/06/16/social-networking-sites-and-our-lives/.

23 E.M. Seabrook, M.L. Kern be N.S. Rickard, „Social Networking Sites, Depression, and Anxiety: A Sistematic *Review*”, *JMIR Mental Health* 3, 2016, e50, https://doi.org/10.2196/mental5842.

24 J. Davila et al., „Frequency and Quality of Social Networking Among Young Adults: Associations with Depressive Symptoms, Rumination, and Corumination”. *Psychology of Popular Media Culture* 1, 2012, pp. 72 – 86.

25 C. Berryman, C.J. Ferguson be C. Negy, „Social Media Use and Mental Health Among Young Adults”, *Psychiatric Quarterly* 89, 2018, pp. 307 – 314; C.J. Ferguson, „Everything în Moderation: Moderate Use of Screens Unassociated with Child Behavior Problems”, *Psychiatric Quarterly* 88, 2017, pp. 797 – 805.

26 B.A. Feinstein et al., „Negative Social Comparison on Facebook and Depressive Symptoms: Rumination as a Mechanism”, *Psychology of Popular Media Culturii*, 2013,

pp. 161 – 170, https://dx. doi.org/10.1037/a0033111.

ŢI C.J. Ferguson, „The Devil Wears Stata: Thin-Ideal Media's Minimal Contribution to Our Understanding of Body Dissatisfaction and Eating Disorders", *Archives of Scientific Psychology* 6, 2018, pp. 70 – 79.

28 C.J. Ferguson, „In the Eye of the Beholder: Thin-Ideal Media Affects Some, but Not Most, Viewers in a Metaanalytic Review of Body Dissatisfaction in Women and Men", *Psychology of Popular Media Culture*! 2013, pp. 20 – 37.

29 E.M. Bryant be J. Marmo, „The Rules of Facebook Friendship: A Two-Stage Examination of Interaction Rules în Close, Casual, and Acquaintance Friendships", *Journal of Social and Personal Relationships* 29, 2012, pp. 1013 – 1035.

30 L. Reinecke be S. Trepte, „Authenticity and Well-Being on Social Network Sites: A Two-Wave Longitudinal Study on the Effects of Online Authenticity and the Positivity Bias în SNS Communication", *Computers în Human Behavior 30*, 2014, pp. 95 – 102; N.N. Bazarova, „Public Intimacy: Disclosure Interpretation and Social Judgments on Facebook", *Journal of Communication* 62, 2012, pp. 815 – 832.

31 J.A. Berger be K.L. Milkman, „What Makes Online Content Viral?", 5 decembrie 2009, https://ssrn.com/abstract = 1528077 or http's: //dx. doi.org/10.2139/ssrn.1528077.

32 E.B. Falk, S.A. Morelli, B.L. Welborn, K. Dambacher beM. D. Lieberman, „Creating Buzz: The Neural Correlates of Efective Message Propagation", *Psychological Science*! 4, 2013, pp. 1234 – 1242.

33 Interviu cu Peter Sheridan Dodds, parţial citat în J. Tierney, „According to the Words, the News Is Actually Good", *New York Times*, 23 februarie 2015, https://www.nytimes.com/2015/02/24/science/why-we-all-soundlike-pollyannas.html.

34 R.F. Baumeister, C. Finkenauer be K.D. Vohs, „Bad

Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology* 5, 2001, p. 324.

35 P. Brickman, D. Coates be R. Janoff-Bulman, „Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?", *Journal of Personality and Social Psychology* 36, 1978, pp. 917 – 927.

36 B. Apouey be A.E. Clark, „Wining Big but Feeling No Better? The Efect of Lottery Prizes on Physical and Mental Health", *Health Economics* 24, 2015, pp. 516 – 538; J. Gardner be A.J. Oswald, „Money and Mental Wellbeing: A Longitudinal Study of Medium-Sized Lottery Wins", *Journal of Health Economics* 26, 2007, pp. 49 – 60; A. Hedenus, „At the End of the Rainbow: Post-Wining Life Among Swedish Lottery Winners", dizertaţie doctorală, University of Gothenburg, 2011; J. Tierney, „How to Win the Lottery (Happily)", *New York Times*, *Îl* mai 2014.

37 R.G. Tedeschi be L.G. Calhoun, „The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the Positive Legacy of Trauma", *Journal of Traumatic Stress* 9, 1996, pp. 455 – 471; R.G. Tedeschi be L.G. Calhoun, „Posttraumatic Growth:

Conceptual Foundations and Empirical Evidence", *Psychological Inquiry* 15.

2004, pp. 1-18.

38 J.J. Skowroński, W.R. Walker, D.X. Henderson ôc G.D. Bond, „The Fading Affect Bias: Its History, Its Implications, and Its Future", *Advances în Experimental Social Psychology* 49, 2014, pp. 163 – 218.

39 J.D. Green, C. Sedikides & A.P. Gregg, „Forgotten but Not Gone: The Recall and Recognition of Self-Threatening Memories", *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, 2008, pp. 547 – 561; J.D. Green, B. Pinter & C. Sedikides, „Mnemic Neglect and Self-Threat: Trăit Modifiability Moderates Self-Protection", *European Journal of Social Psychology* 35, 2005, pp. 225 – 235.

40 T. Gilovich, „Biased Evaluation and Persistence în Gambling", *Journal of Personality and Social Psychology*

44, 1983, pp. 1110 – 1126.

41 M. Mather & L.L. Carstensen, „Aging and Motivated Cognition: The Positivity Efect în Attention and Memory”, *Trends* în *Cognitive Sciences* 9. 2005, pp. 496 – 502; A.E. Reed ôc L.L. Carstensen, „The Theory Behind the Age-Related Positivity Efect”, *Frontiers în Psychology* 3, 2012, p. 339.

42 S. Brassen, M. Gamer, J. Peters, S. Gluth 8 c C. Büchel, „Don’t Look Back în Anger! Responsiveness to Missed Chances în Successful and Nonsuccessful Aging”, *Science* 336, 2012, pp. 612 – 614.

43 D.G. Blanchflower 8 c A.J. Oswald, „Is Well-Being U-shaped over the Life Cycle?”, *Social Science & Medicine* 66, 2008, pp. 1733 – 1749; C. Graham 8 c J. R. Pozuelo, „Happiness, Stress, and Age: How the U Curve Varies Across People and Places”, *Journal of Population Economics* 30, 2017, pp. 225 – 264; J. Rauch, *The Happiness Curve*, New York, Thomas Dunne, 2018.

44 D.G. Blanchflower 8 c A.J. Oswald, „Antidepressants and Age: A New Form of Evidence for U-shaped Well-Being Through Life”, *Journal of Economic Behavior and Organization* \T1, 2016, pp. 46 – 58.

45 A. Weiss, J.E. King, M. Inoue-Murayama, T. Matsuzawa 8 c A.J. Oswald, „Evidence for a Midlife Crisis în Great Apes Consistent with the U-shape în Human Well-Being”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, 2012, pp. 19949 – 19952.

46 E.K. Kalokerinos, W. von Hippel, J.D. Henry 8 c R. Trivers, „The Aging Positivity Efect and Immune Functions: Positivity în Recall Predicts Higher CD4 Counts and Lower CD4 Activation”, *Psychology and Aging* 29, 2014, pp. 636 – 641.

47 L.L. Carstensen 8 cM. Deliema, „The Positivity Efect: A Negativity Bias în Youth Fades with Age”, *Current Opinion* în *Behavioral Sciences* 19, 2018, pp. 7 – 12;

S. Kalenzaga, V. Lamidey, A.M. Ergis, D. Clarys 8 cP. Piolino, „The Positivity Bias în Aging: Motivation or

Degradation?”, *Emotion* 16, 2016, pp. 602 – 610.

48 Această secţiune se bazează pe interviurile cu Constantine Sedikides, Tim Wildschut, Erica Hepper, Wing Yee Cheung şi Clay Routledge. Pentru o trecere în revistă a cercetărilor privind nostalgia vezi C. Sedikides 8 c T. Wildschut, „Finding Meaning în Nostalgia”, *Review of General Psychology* 22, 2018, pp. 48 – 61; C. Sedikides, T. Wildschut, J. Arndt be C. Routledge, „Nostalgia: Past, Present, and Future”, *Current Directions in Psychological Science* 17, 2008, pp. 304 – 307; J. Tierney, „What Is Nostalgia Good For? Quite a Bit, Research Shows”, *New York Times*, 8 iulie 2013.

49 J. Hofer, „Medical Dissertation on Nostalgia”, trad. C.K. Anspach, *Bulletin of the Institute of the History of Medicine* 2, 1934, pp. 376 – 391, https://www.jstor.org/stable/44437799. (Lucrarea originală publicată în 1688.)

50 I. Cieraad, „Bringing Nostalgia Home: Switzerland and the Swiss Chalet”, *Architecture and Culture* 6, 2018, pp. 265 – 288, doi: 10.1080/20507828.2018.1477672.

51 J. Beck, „When Nostalgia Was a Disease”, *Atlantic*, 14 august 2013, https://www.theatlantic.com/health/archive/2013/08/when-nostalgiawas-a-disease/278648/.

52 W.A.P. Van Tilburg, C. Sedikides be T. Wildschut, „Adverse Weather Evokes Nostalgia”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 44, 2018, pp. 984 – 995, doi: 10.1177/0146167218756030.

53 X. Zhou, T. Wildschut, C. Sedikides, X. Chen be A.J. Vingerhoets, „Heartwarming Memories: Nostalgia Maintains Physiological Confort”, *Emotion* 12, 2012, pp. 678 – 684.

54 C. Routledge, J. Arndt, C. Sedikides be T. Wildschut, „A Blast from the Past: The Terror Management Function of Nostalgia”, *Journal of Experimental Social Psychology 4*4, 2008, pp. 132 – 140.

55 X. Zhou, C. Sedikides, T. Wildschut be D.G. Gao,

„Counteracting Loneliness: On the Restorative Function of Nostalgia”, *Psychological Science* 19, 2008, pp. 1023 – 1029.

56 C. Sedikides et al., „Nostalgia Motivates Pursuit of Important Goals by Increasing Meaning în Life”, *European Journal of Social Psychology* 48, 2018, pp. 209 – 216.

57 M. Van Dijke, J.M. Leunissen, T. Wildschut be C. Sedikides, „Nostalgia Promotes Intrinsic Motivation and Effort in the Presence of Low Interaction Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 150, 2019, pp. 46 – 61, doi: 10.1016/j. obhdp.2018.12.003.

58 W.A.P. Van Tilburg, C. Sedikides, T. Wildschut be A.J.J. Vingerhoets, „How Nostalgia Infuses Life with Meaning: From Social Connectedness to Self-Continuity”, *European Journal of Social Psychology* 49, 2019, pp. 521 – 532, doi: 10.1002/ejsp.2519; C. Sedikides be T. Wildschut, „Finding Meaning în Nostalgia”, *Review of General Psychology* 22, 2018, pp. 48 – 61, doi: 10.1037/.

59 Saul Bellow, *Mr. Sammlers Planet*, New York, Penguin Classics, 2004, p. 156, citat în C. Sedikides bei. Wildschut, „Finding Meaning în Nostalgia”, *Review of General Psychology* 22, 2018, pp. 48 – 61, doi: 10.1037/gpr0000109.

60 E.G. Hepper, T.D. Ritchie, C. Sedikides bei. Wildschut, „Odyssey’s End: Lay Conceptions of Nostalgia Reflect Its Original Homeric Meaning”, *Emotion* 12, 2012, pp. 102 – 119.

61 T. Wildschut, C. Sedikides, J. Arndt be C. Routledge, „Nostalgia: Content, Triggers, Functions”, *Journal of Personality and Social Psychology* 91, 2006, pp. 975 – 993; *Nostalgia Magazine*, http://www.nostalgiamagazine.net/.

62 W.Y. Cheung, C. Sedikides bei. Wildschut, „Induced Nostalgia Increases Optimism (via Social Connectedness and Self-Esteem) Among Individuals High, but Not Low, în Trăit Nostalgia”, *Personality and Individual Differences* 90, 2016, pp. 283 – 288, doi:

10.1016/j. paid.20215.11.028.

63 M. Seligman, *Authentic Happiness*, New York, Simon be Schuster, 2002.

64 L. Carstensen, „The Influence of a Sense of Time on Human Development", *Science* 312, 2006, pp. 1913 – 1915; L.L. Carstensen, D.M. Isaacowitz be S.T. Charles, „Taking Time Seriously: A Theory of Socio-emotional Selectivity", *American Psychologist 5*4, 1999, pp. 165 – 181.

65 S. Mugerwa be J.D. Holden, „Writing Therapy: A New Tool for General Practice?", *British Journal of General Practice* 62, 2012, pp. 661 – 663.

66 *Pudd nhead Wilsons New Calendar*, citat în M. Twain, *Following the Equator*, Hartford, CT, American Publishing Company, 1897, p. 447.

67 S.L. Gable, H.T. Reis, E.A. Impett be E.R. Asher, „What Do You Do When Things Go Right? The Intrapersonal and Interpersonal Benefits of Sharing Positive Events", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, 2004, pp. 228 – 245.

68 M. Biskas et al., „A Prologue to Nostalgia: Savouring Creates Nostalgic Memories That Foster Optimism", *Cognition and Emotion*, *2* aprilie 2018, pp. 1-11, https://doi.org/10.1080/02699931.2018.1458705.

69 H.T. Reis et al., „Are You Happy for Me? How Sharing Positive Events with Others Provides Personal and Interpersonal Benefits", *Journal of Personality and Social Psychology* 99, 2010, pp. 311 – 329.

70 John Milton, *Paradise Lost*, Oxford, Oxford University Press, 2005, cartea 5, versurile 71 – 72.

71 A.M. Wood, S. Joseph be J. Maltby, „Gratitude Predicts Psychological Well-Being Above the Big Five Facets", *Personality and Individual Differences* 46, 2009, pp. 443 – 447.

72 R.A. Emmons beM. E. McCullough, „Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subiective Well-Being în Daily Life",

Journal of Personality and Social Psychology 84, 2003, pp. 377 – 389.

73 M.E. Seligman, T.A. Steen, N. Park be C. Peterson, „Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions”, *American Psychologist* 60, 2005, p. 410.

74 Citat în C. Sedikides, T. Wildschut, C. Routledge be J. Arndt, „Nostalgia Counteracts Self-Discontinuity and Restores Self-Continuity”, *European Journal of Social Psychology* 45, 2015, pp. 52 – 61, doi: 10.1002/ejsp.2073.

75 Citat în M. Vess, J. Arndt, C. Routledge, C. Sedikides şi Tim Wildschut, „Nostalgia as a Resource for the Self”, *Self and Identity* 11, 2012, pp. 273 – 284, http://dx. doi.org/10.1080/15298868.2010.521452.

Capitolul 9 – Criza crizei

1 H.L. Mencken*, în Defense of Women*, Mineola, NY, Dover, 2004, p. 29.

2 C. Morewedge, „It Was a Most Unusual Time: How Memory Bias Engenders Nostalgic Preferences”, *Journal of Behavioral Decision Making* 26, 2013, pp. 319 – 326.

3 M.N. Rothbard, *Economic Thought Before Adam Smith*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1995.

4 Hesiod, „Works and Days”, versurile 110 – 180, în *Hesiod*: *The Homeric Hymns and Homerica*, trad. H.G. Evelyn-White, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1914.

5 J. Black, *A Brief History of Slavery*, London, Robinson, 2011, pp. 12 – 50; M. Meltzer, *Slavery*: *A World History*, Boston, Da Capo, 1993. Concluzia lui Meltzer (p. 6) este că „instituţia sclaviei a fost universală de-a lungul unei mari părţi a istoriei”.

6 Printre sursele referitoare la istoria anterioară secolului al XVIII-lea se numără R. Stark, *How the West Won*: *The Neglected Story of the Triumph of Modernity*, Wilmington, DE, Intercollegiate Studies Institute, 2014; J. Gimpel, *The Medieval Machine*: *The Industrial Revolution of the Middle Ages*, New York, Penguin, 1977.

7 Gimpel, *Medieval Machine*, p. viii.

8 J.B. De Long, „Overstrong Against Thyself: War, the State, and Growth în Europe on the Eve of the Industrial Revolution”, *mA Not-So-Dismal Science*: *A Broader View of Economies and Societies*, ed. M. Olson be S. Kähkönen, Oxford, Oxford University Press, 2004, cap. 5.

9 D.N. McCloskey, *Bourgeois Equality*: *How Ideas*, *Not Capital or Institutions*, *Enriched the World*, Chicago, University of Chicago Press, 2016.

10 M. Roser, „Democracy”, Our World în Data, 2019,https://ourworidindata.org/democracy. Vezi şi o estimare conform căreia 72% dintre oameni trăiesc în societăţi libere sau parţial libere: Freedom House, *Freedom in the World 2018*, https://freedomhouse.org/report/ freedom-world/freedom-worid-2 018.

11 S. Pinker, *The Better Angels of Our Nature*: *Why Violence Has Declined*, New York, Penguin, 2011, kindle edition [*îngerii mai buni ai naturii noastre*, traducere în limba română de Dan Crăciun, Publica, Bucureşti, 2019]; M. Roser, „War and Peace”, Our World în Data, 2019, http’s: //ourworidindata.org/ war-andpeace.

12 J.H. Ausubel, I.K. Wernick be P.E. Waggoner, „Peak Farmland and the Prospect for Land Sparing”, *Population Development Review* 38, ŞI, februarie 2013, pp. 221 – 242; M. Roser be H. Ritchie, „Yields and Land Use în Agriculture”, Our World în Data, 2019,https://ourworidindata.org/ yields-and-land-use-in-agriculture.

13 M. Roser, „Hunger and Undernourishment”, Our World în Data, 2019, https://ourworidindata.org/hunger-and-undernourishmentwhat-dowe-know-about-the-decline-of-under nourishment-in-the-developingworid-over-the-long-run, citând estimarea de 50% în anii 1940 emisă de FAO. Roser avertizează că există incertitudini legate de calitatea primelor date, dar consideră că estimarea este o „indicaţie utilă în ceea ce priveşte scala subnutriţiei”.

14 FAO, IFAD, UNICEF, WFP şi WHO, *The State of*

Food Security and Nutrition in the World2018, Rome, FA0,2018, p. 4.

15 M. Roser, „Life Expectancy”, Our World în Data, 2019,https://ourworidindata.org/life-expectancy.

16 UNESCO Institute for Statistics, „Literacy Rates – UNICEF Data”, July

2018, https://data. unicef.org/topic/education/literacy/, andă. Roser, „Global râse of Education”, Our World în Data, 2019,https://ourworidindata.org/ globalrise-of-education.

17 J.H. Ausubel ôc A. Grübler, „Working Less and Living Longer: Long-Term Trends în Working Time and Time Budgets”, *Technological Forecasting and Social Change* 50, 1995, pp. 113 – 131; comunicare personală cu Jesse Ausubel.

2019. Estimările timpului liber din articolul publicat în 1995 au fost actualizate ca să reflecte creşterea ulterioară a speranţei de viaţă. Pentru estimări similare într-o altă ţară vezi J. de Koning, „The Reduction of Life Hours of Work Since 1850: Estimates for Dutch Males”, *SEOR Studies în Social History*, no. 2016/1, https://www.seor.nl/CmsMedia/The-shift-from-work-to-leisure. pdf.

18 Pentru o privire generală a progresului omenirii vezi Our World în Data, https://ourworidindata.org/; R. Bailey, *The End of Doom*: *Environmental Renewal in the Twenty-First Century*, New York, St. Martin’s Press, 2015, Kindle edition; G. Easterbrook, *It’s Better Than It Looks*: *Reasons for Optimism în an Age of Fear*, New York, Public Affairs, 2018, Kindle edition; S. Pinker, *Enlightenment Now*: *The Case for Reason*, *Science*, *Humanism*, *and Progress*, New York, Penguin, 2018, Kindle edition; S. Moore and J. Simon, *It’s Getting Better All the Time*: *100 Greatest Trends of the Last 100 Years*, Washington, DC, Cato Institute, 2000. Pentru o analiză succintă a măsurilor de îmbunătăţire vezi R. Wile, „31 Charts That Will Restore Your Faith în Humanity”, *Business Insider Australia*, 23

mai 2013, https://www.businessinsider.com.auz charts-that-will-restore-your-faith-in-humanity-2013 – 5.

19 Ipsos, *Perils of Perception*, septembrie 2017,https://www.ipsos.com/en/ global-percepţions-development-progress-perils-percepţions-research.

20 M. Roser, „Child Mortality", Our World în Data, 2019,https://ourworidindata.org/child-mortality.

21 World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2018*: *Piecing Together the Poverty Puzzle*, Washington, DC, World Bank, 2018, p. 21.

22 Anchetă YouGov 2015, citată în M. Roser, „Most of Us Are Wrong About How the World Has Changed (Especially Those Who Are Pessimistic About the Future)", Our World în Data, 27 iulie 2018, https: ourworidindata.org/ wrong-about-the-world.

23 D.E. Levari et al., „Prevalence-Induced Concept Change în Human Judgment", *Science* 2018, pp. 1465 – 1467.

24 G. Easterbrook, *The Progress Paradox*: *How Life Gets Better While People Feel Worse*, New York, Random House, 2003, Kindle edition.

25 F.K. Barlow et al., „The Contact Caveat: Negative Contact Predicts Increased Prejudice More Than Positive Contact Predicts Reduced Prejudice", *Personality and Social Psychology Bulletin* 38, 2012, pp. 1629 – 1643.

26 S. Paolini be K. McIntyre, „Bad Is Stronger Than Good for Stigmatized, but Not Admired Outgroups: Metaanalytical Tests of Intergroup Valence Asymmetry în Individual-to-Group Generalization Experiments", *Personality and Social Psychology Review* 23, 2019, pp. 3 – 47, https://doi.org/1088868317753504.

27 J. Walker, *The United States of Paranoia*: *A Conspiracy Theory*, New York, HarperCollins, 2013.

28 C.J. Coyne be A. Hall, „Four Decades and Counting: The Continued Failure of the War on Drugs", Cato Institute Policy Analysis No. 811, 12 aprilie 2017, https://papers. ssrn.com/sol3/papers. din? abstracţid =

2979445.

29 D. Werb et al., „The Temporal Relationship Between Drug Supply Indicators: An Audit of International Government Surveillance Sistems", *BMJ Open* 3, 2013, e003077, https://doi.org /10.1136/bmjopen-2013 – 003077; T. Bronshtein, „Explore How Illegal Drugs Have Become Cheaper and More Potent over Time", *Stat*, 16 noiembrie 2016, https://www.statnews.com/2016/II/16/illegal-drugs-price-potency/.

30 J. Dahihamer et al., „Prevalence of Chronic Pain and High-Impact Chronic Pain Among Adults – United States, 2016", *Morbidity and Mortality Weekly Report* 67, 2018, pp. 1001 – 1006, http://dx. doi.org/10.15585/mmwr. mm6736 a2.

31 J. Sullum, „Trump Says Pain Pills Are. Se Highly Addictive? He's Wrong", *Reason*, *Y7* august 2018, https://reason.com/blog/2018/08/17/trump-says-painpills-are-so-highly-addi; M. Szalavitz, „Opioid Addiction Is a Huge Problem, but Pain Prescriptions Are Not the Cause", *Scientific American*, 10 mai 2016, https://blogs. scientificamerican.com/mind-guest-blog/opioid-addicţionis-a-huge-problem-but-pain-prescripţions-are-not-the-cause/.

32 G.A. Braţ et al., „Postsurgical Prescriptions for Opioid Naive Patients and Association with Overdose and Misuse: Retrospective Coborî Study", *BMJ* 360, 2018, j5790, https://www.bmi.com/content/360/bmi. j5790; M. Noble et al., „Long-Term Opioid Management for Chronic Noncancer Pain", *Cochrane Database of Sistematic Reviews* 1, 2010, CD006605, https://doi.org/10.1002/14651858. CD006605. pub2.

33 Center for Behavioral Health Statistics and Quality, Results from the 2017 National Survey on Drug Use and Health: Detailed Tables, 2018, tabelele 6.53B, 1.82A, 5.2A, https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/

cbhsq-reports/NSDUHD – etailed Tabs2017/NSDUHD – etailed Tabs2017. htmtabl-82A.

34 E.M. Johnson et al., „Unintenţional Prescription Opioid-Related Overdose Deaths: Description of Decedents by Next of Kin or Best Contact, Utah, 2008 – 2009”, *Journal of General Internal Medicine* 28, 2013, pp. 522 – 529; J. Sullum, „Opioid Commission Mistakenly Blames Pain Treatment for Drug Deaths”, *Reason*, 2 noiembrie 2017,http://reason.com/blog/2017/II/02/ opioid-commission-mistakenly-blames-pain.

35 A.J. Visconti, G.M. Santos, N.P. Lemos, C. Burke &, P.O. Coffin, „Opioid Overdose Deaths in the City and County of San Francisco: Prevalence, Distribution, and Disparities”, *Journal of Urban Health*: *Bulletin of the New York Academy of Medicine* 92, 2015, pp. 758 – 772; New York City Departament of Health and Mental Hygiene, „Epi Data Brief”, iunie 2016, https://wwwl. nyc.gov/assets/doh/down loads/pdf/epi/databrief72.pdf; J. Sullum, „Are You More Likely to Be Killed by Opioids Than a Car Crash?”, *Reason*, 17 ianuarie 2019, http’s: //reason.com/blog/2019/01/17/are-you-more-likely-to-be-killedby-opio. Sullum analizează datele din 2017 din CDC database Multiple Cause of Death, https://wonder. cde.gov/med-icdlO.html.

36 J. Bloom, „Dear PROP/CDC, Here’s What Happens When You Over-Restrict Pills: More Deaths. Nice Going”, American Council on Science and Health, 12 decembrie 2018, https://www.acsh.org/news/2018/12/12/ dear-propede-heres-what-happens-when-you-over-restrict-pills-moredeathsnice-going-13663; J.A. Singer, „As If We Needed It, More Evidence Emerges Showing That the Government Has Changed the Opioid Crisis into a Fentanyl Crisis”, *Cato at Liberty*, 2 noiembrie 2018, https://www.cato.org/ blog/we-needed-it-more-evidence-emerges-showing-government-has-changed-opioid-crisis-fentanyl-crisis.

37 National Center for Health Statistics, „Data Brief 329”, noiembrie 2018, https://www.cde.gov/nehs/data/databriefs/db329 tables-

508.pdf, analizat în J. Sullum, „Opioid-Related Deaths Keep Rising as Pain Pill Prescriptions Fall”, *Reason*, 29 noiembrie 2018,https://reason.com/blog/2018/II/29/ opioid-related-deaths-keep-rising-as-pai.

38 J. Tierney, „The Optimists Are Right”, *New York Times Magazine*, 29 septembrie 1996, https://www.nytimes.com/1996/09/29/magazine/the-optimists-are-right.html.

39 E.F. Torrey and J. Miller, *The Invisible Plaque*: *The rise of Mental Illnessform 1750 to the Present* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2001), 98, şi J. Hayes, „The Victorian Belief That a Train Râde Could Cause Instant Insanity”, *Atlas Obscura*, 12 mai 2017,https://www.atlasobscura.com/ articles/ railway-madness-victorian-trains.

40 Bailey, *End of Doom*, p. 75.

41 W. Tucker, *Progress and Privilege*: *America in the Age of Environmentalism*, Garden City, NY, Anchor, 1982, p. 89.

42 F. Osborn, *Our Plundered Planet*, Boston, Little, Brown, 1948.

43 W. Vogt, *Road to Survival*, New York, W. Sloane Associates, 1948.

44 D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers 8 c W.W. Behrens III, *The Limits to Growth*, New York, Universe Books, 1972, p. 23.

45 P. Ehrlich, „Looking Backward from 2000 A.D.”, *Progressive*, aprilie 1970, pp. 23 – 25, citat în V. Brent Davis, *Armageddon*, Springville, UT, CFI, 2005, p. 16.

46 P.R. Ehrlich, A.H. Ehrlich 8 cJ. P. Holdren, *Ecoscience: Population*, *Resources*, *Environment*, San Francisco, W.H. Freeman, 1977, pp. 786 – 787.

47 M. Connelly, *Fatal Misconception*: *The Struggle to Control World Population*, Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press, 2008; C. Mann, *The Wizard and the Prophet*: *Two Remarkable Scientists and Their Ducling Visions to Shape Tomorrow*'s *World*, New York,

Knopf, 2018, pp. 522 – 523.

48 P. Ehrlich, *The Machinery of Nature*, New York, Simon 8 c Schuster, 1987, p. 274.

49 U.S. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation, Nominations Hearing, 12 februarie 2009,https://www.commerce. senate.gov/public/index. din/hearings? ID = 9BA25FEA-5F68 – 4211-A181 – 79FF35 A₃Cbl6.

50 J. Hasell 8 c M. Roser, „Famines", Our World în Data, 2019, http's: //our worldindata.org/famines.

51 S. Sengupta, „Why 20 Million People Are on Brink of Famine in a World of Plenty", *New York Times*, 22 februarie 2017,https://www.nytimes.com/2017/02/22/world/Africa/why-20-million-people-are-on-brink-of-famine-in-a-worid-of-plenty.html.

52 P.E. Tetlock, prefaţă la *Expert Political Judgment*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017, Kindle edition.

53 M. Olson, *The rise and Decline of Nations*: *Economic Growth*, *Stagflation*, *and Social Rigidities*, New Haven, CT, Yale University Press, 1982. Materialul este extras din această carte şi din interviurile cu Olson din anii 1980.

54 J. Rauch, *Demosclerosis*: *The Silent Killer of* American *Government*, New York, Times Books, 1994.

55 G.F. Seib, „În Crisis, Opportunity for Obama", *Wall Street Journal*, 21 noiembrie 2008, https://www.wsi.com/articles/ZB122721278056345271.

56 R. Higgs, *Crisis and Leviathan*: *Critical Episodes in the Growth of American Government*, New York, Oxford University Press, 1987.

57 D. Ropeik, „Golden Rice Opponents Should Be Held Accountable for Health Problems Linked to Vitamin A Deficiency", *Scientific American*, 15 martie 2014, https://blogs. scientificamerican.com/guest-blog/goldenrice-opponents-should-be-held-accountable-for-

health-problems-linkedto-vitamain-a-deficiency/.

58 Pew Research Center, „Public Perspectives on Food Risks", 19 noiembrie 2018, http://www.www.pewresearch.org/science/2018/II/19/publicperspectives-on-food-risks/.

59 H.E. Cauvin, „Between Famine and Politics, Zambians Starve", *New York Times*, 30 august 2002, https://www.nytimes.com/2002/08/30/world/betweenfamine-and-politics-zambians-starve.html.

60 Laureates Letter Supporting Precision Agriculture (GMOS),http://supportorecisionagriculture.org/nobel-laureate-gmo-letterrjr.html.

61 Pew Research Center, „Major Gaps Between the Public, Scientists on Key Issues", 1 iulie 2015, http://www.pewinternet.org/interactives/ public-scientists-opinion-gap/.

62 J.A. DiMasi, H.G. Grabowski be R.W. Hansen, „Inovation in the Pharmaceutical Industry: New Estimates of R6 cD Costs", *Journal of Health Economics* 47, 2016, pp. 20 – 33 şi comunicare personală cu DiMasi, care a actualizat calculele sale în 2018.

63 A.S.A. Roy, „Stifling New Cures: The True Cost of Lengthy Clinical Drug Trials", Manhattan Institute for Policy Research, Project FDA Report 5, aprilie 2012.

64 Royal Society for Public Health, „Nicotine 'No More Harmful to Health Than Caffeine", 13 august 2015, https://www.rsph.org.uk/about-us/news/nicotineno-more-harmful-to-health-than-caffeinehtml. The Royal College of Physicians ajunge la o concluzie similară, după examinarea literaturii de specialitate, că nicotină „în sine nu este deosebit de periculoasă"; vezi Tobacco Advisory Group of the Royal College of Physicians, *Harm Reduction in Nicotine Addiction: Helping People Who Cant Quit*, London, RCP, 2007, prefaţa.

65 S.J. Heishman, B.A. Kleykamp be E.G. Singleton, „Metaanalysis of the Acute Effects of Nicotine and Smoking on Human Performance", *Psychopharmacology*

210, 2010, pp. 453 – 469.

66 European Commission, „Attitudes of Europeans Towards Tobacco and Electronic Cigarettes”, Special Eurobarometer 458, martie 2017, tabelul QB1, https://ec. Europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index. din/Rezult doc/ download/Document Ky/79002.

67 A. Milton, C. Bellander, G. Johnsson be K.O. Fagerström, „Spus Saves Lives: A Study of Spus and Tobacco-Related Mortality in the EU”, Spus Commission’s Third Report, mai 2017, https://www.clivebates.com/documents/Snuslommissionlune2017.pdf.

68 J.H. Adler, R.E. Meiners, A.P. Morriss beb. Yandle, „Baptists, Bootleggers be Electronic Cigarettes”, *Yale Journal on Regulation* 33, 2016, pp. 313 – 361, http://digitalcommons. law. yale.edu/yjreg/vol33/iss2/!

69 P.N. Lee be J. Hamling, „Sistematic Review of the Relation Between Smokeless Tobacco and Cancer în Europe and North America”, *BMC Medicine* 7, 2009, p. 36, https://doi.org/10.1186/1741 – 7015 – 7 – 36.

70 G. Ross, „The EU-s New Tobacco Directive: Protecting Cigarette Markets, Killing Smokers”, *Forbes*, 10 ianuarie 2013,https://www.forbes.com/sites/realspin/2013/01/10/the-eus-new-tobacco-directive-protecting-cigarette-markets-killing-smokers/.

71 H. Campbell, „FDA Denies Modified Risk Tobacco Product Status for Spus”, American Council on Science and Health, 14 decembrie 2016, https://www.acsh.org/news/2016/12/14/fdadenies-modified-risk-tobacco-productstatus-snus-10592.

72 P. Hajek et al., „A Randomized Trial of E-Cigarettes Versus Nicotine-Replacement Therapy”, *New England Journal of Medicine* 380, 2019, pp. 629 – 637, https://doi.org/10.1056/NE Moal808779.

73 T.W. Wang et al., „Tobacco Product Use Among Adults – United States, 2017”, *Morbidity and Mortality*

Weekly Report 67, 2018, pp. 1225 – 1232, http://dx.doi.org/10.15585/mmwr. mm6744 a2; National Center for Health Statistics, „Summary Health Statistics: National Health Interview Survey, 2017”, tabel A-12 a, https://ftp.cde.gov/pub/Healthstatistics/NCHS/NHIS/SHS/2017 SHST – ableA-12.pdf. Pentru tendinţa istorică, vezi A. Lavito, „CDC Says Smoking Rates Fall to Record Low în US”, CNBC, 8 noiembrie 2018, https://www.cnbe.com/2018/11/08/cde-says-smoking-rates-fall-to-record-low-in-us.html.

74 J. Tierney, „Juul Madness”, *City Journal*, 15 iulie 2018,https://www.cityjournal.org/html/juul-labs-vaping-prohi biţionists-16029.html.

75 J. Tierney, „The Corruption of Public Health”, *City Journal*, vara 2017, https://www.city-journal.org/html/corrupţion-public-health-15323.html; J. Sullum, „Surgeon General Undermines Harm Reduction by Pushing Anti-vaping Policies and Propaganda”, *Reason*, 18 decembrie 2018, https://reason.com/blog/2018/12/18/surgeon-general-undermines-harm-reductio.

76 Royal College of Physicians, *Nicotine Without Smoke: Tobacco Harm Reduction*, London, RCP, 2016, pp. 58, 185. La o concluzie similară ajunge England’s national health agency in A. McNeill et al., „E-Cigarettes: An Evidence Update”, raport emis de Public Health England, 2015, p. 80. Vezi şi D.J. Nutt et al., „Estimating the Harms of Nicotine-Containing Products Using the MCDA Approach”, *European Addiction Research* 20, 2014, pp. 218 – 225,https://doi.org/10.1159/000360220; M. Siegel, „National Academy of Sciences Report on Electronic Cigarettes Confirms That Vaping Is Much Safer Than Smoking and Has No Known Long-Term Health Effects”, *The Rest of the Story*: *Tobacco and Alcohol News Analysis and Commentary*, 24 ianuarie 2018, http://tobaccoanalysis.blogspot.com/2018/01/national-academy-of-sciences-report-on24.html.

77 D.T. Levy et al., „Examining the Relationship of Vaping to Smoking Initiation Among US Youth and Young Adults: A Reality Check”, *Tobacco Control*, 20 noiembrie 2018, https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2018 – 054446; B. Rodu, „Federal Officials, Please Pay Attention to Federal Surveys: E-Cigarettes Are Not Gateway Products”, *Tobacco Truth*, 21 februarie 2018,https://rodutobaccotruth.
blogspot.com/2018/02/federal-officials-please-pay-attention.html.

78 B. Rodu, „The FDA’s Teen E-Cigarette-Addiction Epidemic Doesn’t Add Up”, *Tobacco Truth*, 1 octombrie 2018,https://rodutobaccotruth.blogspot.com/2018/10/the-fdas-teen-e-cigarette-addiction.html, analyzing data from the CDC’s National Youth Tobacco Survey, 2017, https://www.cde.gov/tobacco/datastatistics/surveys/nyts/index.htm.

79 National Institute on Drug Abuse, „Monitoring the Future Survey: High School and Youth Trends”, decembrie 2018,https://www.drugabuse.gov/
publications/drugfacts/monitoring-future-survey-high-school-youth-trends.

80 CDC şi FDA s-au străduit din greu să abată atenţia de la veştile bune privind ratele fumătorilor tineri. Au dat în repetate rânduri comunicate de presă şi buletine informative despre creşterile alarmante ale „consumului de tutun” în rândurile tinerilor – un termen înşelător deoarece include la un loc ţigările electronice şi cele clasice –, în vreme ce ofereau publicului puţine informaţii despre tendinţele descendente ale fumatului de ţigarete pe care le prezintă anchetele federale. Însă datele privind elevii şi studenţii din National Youth Tobacco Survey, anchetă efectuată anual de CDC, sunt însumate într-un document faptic al CDC („Youth and Tobacco Use”, https://www.cde.gov/tobacco/datastatis
tics/factsheets/youthdata/tobaccouse/index.htm), care arată că din 2011 până în 2018, rata actuală a fumătorilor

de ţigarete a scăzut în rândul elevilor de liceu până la 8, 1% faţă de 15, 8%, iar în rândul elevilor de gimnaziu a scăzut la 1, 8% faţă de 4, 3%. Tendinţa descendentă în rândul tinerilor adulţi a fost similară, conform datelor din National Health Interview Survey, anchetă efectuată de CDC, care au fost însumate de Bill Godshall pe 18 ianuarie 2019 în timpul audierii din FDA „Eliminating Youth Electronic Cigarette Use: The Role for Drug Therapies". Datele CDC au arătat că din 2010 până în 2017 rata actuală a fumătorilor adulţi, cu vârste cuprinse între 18 şi 24 de ani a scăzut la 10, 4% faţă de 20, 1%.

81 J. Huang et al., „Changing Perceptions of Harm of e-Cigarette vs Cigarette Use Among Adults în 2 US National Surveys from 2012 to 2017", *JAMA Network Open* 2, 2019, el91047, doi: 10.1001/jamanetworkopen.2019.1047. O anchetă naţională mai recentă a constatat că numai 20% dintre adulţii americani consideră că ţigările electronice sunt mai sigure decât ţigările clasice, în vreme ce 50% le consideră la fel de nocive şi 13% le consideră şi mai dăunătoare. Vezi Rasmussen Reports, „Most Say E-Cigarettes No Healthier Than Tradiţional Ones", 16 august 2018, http://www.rasmussenreports.com/publiccontent/lifestyle/generallifestyle/august2018/ mostsayecigarettesnohealthierthantradiţionalones.

82 European Commission, „Attitudes of Europeans Towards Tobacco and Electronic Cigarettes", Special Eurobarometer 458, martie 2017, p. 22, https://ec. Europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index. din/Rezult doc/ download/Document Ky/79002.

83 D. Whitman, *The Optimism Gap*: *The Tm OK-They re Not Syndrome and the Myth of American Decline*, New York, Walker, 1998.

84 B.S. Bernanke, „How Do People Really Feel About the Economy?", *Brookings*, 30 iunie 2016, https://www.brookings.edu/blog/ben-bernanke/2016/06/30/ how-do-people-really-feel-about-the-economy/.

85 M.E. McNaughton-Cassill be T Smith, „My World Is OK, but Yours Is Not: Television News, the Optimism Gap, and Stress", *Stress and Health* 18, 2002, pp. 27 – 33.

86 T.P. Jeffrey, „Census Bureau: 5 Richest U.S. Counties Are D.C. Suburbs; 10 of Nation's 20 Richest Counties în D.C. Area", CNS News, 6 decembrie 2018, https://www.crisnews.com/news/article/terence-p-jeffrey/census-bureau-5-richest-counties-still-de-suburbs-10-top-20.

87 I. Schwartz, „Obama: Like I Said at the Baseball Game, ISIS Can't Destroy Us, They Are Not an Existenţial Threat", Realllear Politics, 23 martie 2016, https://www.realclearpolitics.com/video/2016/03/23/obamalikei saidatthebasebaligameisiscantdestroyustheyarenotanexistentialthreat.html.

88 B. Lomborg, *Global Problems*, *Smart Solutions*, New York, Cambridge University Press, 2014.

89 C. York, „Islamic State Terrorism Is Serious but We've Faceţi Even Deadlier Threats in the Past", *Huffington Post*, 29 noiembrie 2015, https://www.huffingtonpost. co.uk/2015/II/28/islamic-state-terrorism-threatn8670458.html.

90 S.J. Crockford, *State of the Polar Bear Report 2018*, London, Global Warming Policy Foundation, 2018, https://www.thegwpf.org/content/uploads/2018/02/Polarbears2017.pdf; M. Ridley, „The Polar Bear Problem", *The Raţional Optimist*, 11 august 2011,http://www.raţionaloptimist.com/blog/the-polarbear-problem/; and J. Tierney, „The Good News Bears", *New York Times*, 6 august 2005,https://www.nytimes.com/2005/08/06/opinion/the-good-newsbears.html.

91 J. Bleyer, „Patty Wetterling Questions Sex Offender Laws", *City Pages*, 20 martie 2013, http://www.citypages.com/news/patty-wetterling-questions sex-offender-laws-6766534; T. Frank, „If a Law Has a First

Name, That's a Bad Sign", *Los Angeles Times*, 19 septembrie 2016, http://www.latimes.com/ opinion/op-ed/la-oe-frank-named-laws-20160919-snap-story.html.

92 M. Zenko, *Red Te-am*: *How to Succeed by Thinking Like the Enemy*, New York, Basic Books, 2015; S. Koonin, „A Red Te-am Exercise Would Strengthen Climate Science", *Wall Street Journal*, 20 aprilie 2017, https://www.wsi.com/ articles/a-red-team-exercise-would-strengthen-climate-science-1492728579.

93 J. Simon, „Resources, Population, Environment: An Oversupply of False Bad News", 5 n>w-208, 1980, pp. 1431 – 1437.

94 J. Tierney, „Betting on the Planet", *New York Times Magazine*, *2* decembrie 1990, https://www.nytimes.com/1990/12/02/magazine/betting-on-the-planet.html.

95 J. Tierney, „Economic Optimism? Yes, I'll Take That Bet", *New York Times*, 27 decembrie 2010.

96 Long Bets: The Arena for Accountable Predictions, longhets.org; J. Tierney, „Can Humanity Survive? Want to Bet on It?", *New York Times*, 30 ianuarie 2007, https://www.nytimes.com/2007/01/30/science/30 tier.html.

97 A. Kabil, „How Warren Buffett Won His Multi-Million Dollar Long Bet", *Medium*, 17 februarie 2018, https://medium.com/the-long-now-foundation/ how-warren-buffett-won-his-multi-million-dollar-long-bet-3 af05 cf4 a42 d.

98 S. Towers, A. Gomez-Lievano, M. Khan, A. Mubayi be C. Castillo-Chavez, „Contagion în Mass Killings and School Shootings", *PLOS ONE* 10, 2015, e0117259, https://doi.org/10.1371/journal. pone.0117259.

99 Don't Name Them, http://www.doninamethem.org/; No Notoriety, https://nonotoriety.com/.

100 B. Stelter, „No Notoriety Campaign to Not Name Mass Murderers Sees Progress", CNN Business, 2 octombrie 2015, https://money.

cnn.com/2015/10/02/media/media-decisions-naming-showing-killers/index.html; M. Foilman, „How the Media Inspires Mass Shooters, and 7 Ways News Outlets Can Help Prevent Copycat Attacks”, *Mother Jones*, 6 octombrie 2015, https://www.motherjones.com/politics/2015/10/media-inspires-mass-shooters-copycats/.

Capitolul 10 – Viitorul binelui

1 Plato, *Plato's Phaedrus*: *Complete & Unabridged Jowett Translation*, trad. B. Jowett, Boston, Actonian Press, 2010, section 275, Kindle.

2 M.M. Coşgel, T.J. Miceli beJ. Rubin, „Guns and Books: Legitimacy, Revolt and Technological Change”, University of Connecticut Departament of Economics Working Paper Series 2009 – 2012, martie 2009, https://opencommons. uconn.edu/cgi/viewcontent. cgi? article = 12566 c context = econwpapers; E.B. Ekinci, „Myths and Reality About the Printing Press in the Ottoman Empire”, *Daily Sabah*, 8 iunie 2015, https://www.dailysabah.com/feature/2015/06/08/ myths-and-reality-about-the-printing-press-in-the-ottoman-empire.

3 M. Lenard, „On the Origin, Development and Demise of the *Index Librorum Prohibitorum*”, *Journal of Access Services* 3, 2006, pp. 51 – 63, https://doi.org/10.1300/J204 v03 n0405.

4 V. Bell, „Don't Touch That Dial!”, *State*, 15 februarie 2010,https://state.com/ technology/2010/02/a-history-of-media-technology-scares-from-the-printing-press-to-facebook.html.

5 N. Postman, *Technopoly*: *The Surrender of Culture to Technology*, New York, Knopf, 1992; N. Postman, *Amusing Ourselves to Death*: *Public Discourse in the Age of Show Business*, New York, Viking, 1985.

6 D. Shenk, *Data Smog*: *Surviving the Information Glut*, New York, Harper One, 1997.

7 G. Gilder, *Life After Television*: *The Coming Transformation of Media and American Life*, New York, W.W. Norton, 1992.

8 J. Tierney, „Technology Makes Us Better; Our Oldest Computer, Upgraded”, *New York Times Magazine*, 28 septembrie 1997, https://www.nytimes.com/1997/09/28/magazine/technology-makes-us-better-our-oldest-computer-upgraded.html.

9 M.P. Fiorina, *Unstable Majorities*: *Polarization*, *Party Sorting* & *Political Statemate*, Stanford, CA, Hoover Institution Press, 2017; L. Boxell, M. Gentzkow ôc J.M. Shapiro, „Greater Internet Use Is Not Associated with Faster Growth în Political Polarization Among US Demographic Groups”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114, 2017, pp. 10612 – 10617, https://doi.org/10.1073/pnas.1706588114; S. Iyengar, G. Sood ôc Y. Lelkes, „Affect, Not Ideology: A Social Identity Perspective on Polarization”, *Public Opinion Quarterly* 76, 2012, pp. 405 – 431, https://doi.org/10.1093/poq/nfs038; Pew Research Center, „Trends în American Values: 1987 – 2012”, 4 iunie 2012, http://www.people-press.org/2012/06/04/ partisan-polarization-surges-in-bush-obama-years/.

10 G. Taubes, *Good Calories*, *Bad Calories*: *Fats*, *Carbs*, *and the Controversial Science of Diet and Health*, New York, Knopf, 2007; N. Teicholz, *The Big Fat Surprinse*: *Why Butter*, *Meat*, *and Cheese Belong* in a *Healthy Diet*, New York, Simon & Schuster, 2014.

11 C.D. Rehm, J.L. Penalvo, A. Afshin & D. Mozaffarian, „Dietary Intake Among US Adults, 1999 – 2012”, *JAMA* 315, 2016, pp. 2542 – 2553, https://doi.org/10.1001/jama.2016.7491; M. Sânger-Katz, „Americans Are Finally Eating Less”, *New York Times*, 24 iulie 2015, http’s: //www.nytimes.com/2015/07/25/upshot/americans-are-finally-eating-less.html.

12 R.F. Baumeister ôci. Tierney, *Wilipower*: *Rediscovering the Greatest Human Strength*, New York, Penguin Press, 2011, pp. 215 – 237, tradusă sub titlul *Puterea voinţei*. *Descoperă cea mai mareforţă interioară*,

Ed. Paralela 45, 2012.

13 Charles Mackay, *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, Lexington, KY, Seven Treasures, 2008, „National Delusions”, Kindle.

— Termeni specifici jocului de golf: *par* semnifică numărul de lovituri de care un jucător profesionist are nevoie ca să introducă mingea în gaură – numită *green*, astfel, găurile sunt clasificate ca fiind de par 3 (până în 200 m), 4 (peste 200 m) sau 5 (peste 350 m). „Păsărică” – *birdie* – este cazul fericit în care mingea este introdusă în gaură cu o lovitură

— Sufixul – *manship* are sensul de artă, meserie, pricepere, dibăcie; *Gamesmanship* ar fi

** Într-o traducere aproximativă, hitul cvintetului Osmonds s-ar intitula cam aşa: „Un măr stricat (nu spurcă tot ciorchinele, fetiţo)”. *Bubblegum* este o gumă de mestecat a cărei reţetă de fabricaţie facilitează umflarea printre buze a unor baloane mărişoare, care se sparg zgomotos; *soul* este un gen muzical tipic afro-american; *bubblegum soul* (sau

— În original, *The-Red-a*nd-*Blue-Ribbon Panel*. În context, termenul *panel* se referă la un grup de experţi cu misiunea de a cerceta cauzele unei situaţii de criză şi de a propune un set de soluţii eficiente (în prezent expresia cel mai des utilizată este *think-tanK*}. *Blue Ribbon* – „panglica albastră” este un însemn de înaltă distincţie, datând din perioada absolutismului regal din Franţa şi din Anglia. *Blue-Ribbon Panel* înseamnă, aşadar, un grup